

MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA PYME INDUSTRIAS EL CORZO LTDA.

ANDRES STIVEEN VEGA ROJAS

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA CIVIL
BOGOTÁ, D.C.
JULIO 2021

MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA PYME INDUSTRIAS EL CORZO LTDA.

ANDRES STIVEEN VEGA ROJAS
TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO CIVIL

Director
MARTIN EDUARDO ESPITIA NERY
Ingeniero Civil

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA CIVIL
BOGOTÁ, D.C.
JULIO 2021



Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

This is a human-readable summary of (and not a substitute for) the [license](#). [Advertencia](#).

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

Adaptar — remezclar, transformar y construir a partir del material

La licencianta no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licencianta.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



CompartirIgual — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la [misma licencia](#) del original.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia](#).

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, julio 2021

CONTENIDO

	Pág.
1. RESUMEN.....	7
2. INTRODUCCIÓN.....	9
3. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	10
3.1. ANTECEDENTES	10
3.2. JUSTIFICACIÓN	12
4. ALCANCE Y LIMITACIONES	13
4.1. ALCANCE	13
4.2. LIMITACIONES.....	13
5. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
5.1. PREGUNTA PROBLEMA	17
6. MARCO DE REFERENCIA	18
6.1 MARCO TEÓRICO	18
6.1.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	18
6.1.2.1 TEORIA DE LA GESTIÓN	19
6.1.2.1.1 NEOINSTITUCIONALISMO.....	19
6.1.2.1.2 TEORIA CLASICA.....	19
6.1.3 DESARROLLO E IMPORTANCIA DE PYMES EN COLOMBIA.....	21
6.1.3.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL	22
6.1.3.2 ENTORNO FAMILIAR.....	22
6.1.3.4 LIDERAZGO	23
6.1.3.5 SOSTENIBILIDAD	23
6.1.4 MEJORA CONTINUA	23
6.1.5 INVESTIGACIONES REALIZADAS.....	23
6.2 MARCO CONCEPTUAL	25
6.2.1 INFORMACIÓN	26
6.2.1.1 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	26
6.2.2 DEFINICION DE CONTROL.....	26
6.2.3 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION.....	27

6.2.4	MODELO.....	27
6.2.5	PYME	28
6.2.6	INDUSTRIAS EL CORZO LTDA.....	28
7.	OBJETIVO GENERAL.....	30
7.1.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
8.	METODOLOGÍA.....	31
8.1	DESARROLLO METODOLOGICO	31
8.1.1	PRIMERA ETAPA	32
8.1.1.2	INFORMACIÓN FISICA.	32
8.1.1.3	HISTORIA.....	33
8.1.1.4	METODOLOGÍA STORYTELLING	33
8.1.2	SEGUNDA ETAPA	35
8.1.2.1	DATOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS	35
8.1.2.2	ANÁLISIS.....	35
8.1.3	TERCERA ETAPA: PROPUESTA DEL MODELO	35
8.1.3.1	INDICADORES	37
8.1.3.1.1	CONCEPTO KPI	38
8.2	RESULTADOS METODOLOGIA	40
8.2.1	PRIMERA ETAPA	40
8.2.1.1	FASE DE RUPTURA	40
8.2.2	SEGUNDA ETAPA	42
8.2.2.1	DATOS INCOMPLETOS E INFORMACION BASURA	44
8.2.3	TERCA ETAPA.....	46
8.2.3.1	BALANCED SCORECARD (CMI)	46
8.2.3.1.1	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	47
8.2.3.1.2	PERSPECTIVA CLIENTE	47
8.2.3.1.3	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	48
8.2.3.1.4	PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	49
8.2.4	ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA BALANCED SCORECARD (CMI)	50
8.2.4.1	VALORACION O DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	51
8.2.4.1.1	ANALISIS INTERNO HERRAMIENTA DOFA	53
8.2.4.2	ANALISIS ESTRATEGICO	53

8.2.4.3	EJECUCION ESTRATEGICA	54
8.2.4.4	DISEÑO VISUAL Y RESULTADOS	57
8.2.4.5	RETROALIMENTACION Y APRENDIZAJE	59
8.2.4.6	DETERMINAR ACCIONES DE CAMBIO O MEJORA.....	59
8.3	NUEVA LINEA DE NEGOCIO ENFOCADA EN EL SECTOR CONSTRUCCION..	60
8.3.1	METODOLOGÍA DESIGN THINKING	63
9.	CONCLUSIONES	65
10.	RECOMENDACIONES	68
11.	ANEXOS.....	75

LISTADO DE TABLAS

	Pág.
<i>Tabla 1. Matriz de informacion problematicas</i>	42
<i>Tabla 2. Cuadro de mando integral.....</i>	46
<i>Tabla 3. Perspectiva financieras pyme.</i>	47
<i>Tabla 4. Perspectiva del cliente</i>	48
<i>Tabla 5. Coeficientes de diseño.....</i>	50
<i>Tabla 6. Información requerida en fase de valoración.....</i>	52
<i>Tabla 7. Herramienta DOFA de análisis interno.....</i>	53
<i>Tabla 8. Plan de acción</i>	55
<i>Tabla 9. Indicadores clave y objetivos</i>	57
<i>Tabla 10. Resultados y objetivos</i>	58

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<i>Figura 1. Variación doce meses del Índice de Producción Industrial.....</i>	11
<i>Figura 2. Cuadro de mando integral.....</i>	21
<i>Figura 3. Etapas del Sistema Gerencial Estratégico.</i>	25
<i>Figura 4. Tipo de empresas en Colombia</i>	28
<i>Figura 5. Fachada Industrias el Corzo Ltda.</i>	29
<i>Figura 6. Instalaciones internas planta principal</i>	29
<i>Figura 7. Mapa proceso de desarrollo modelo de gestión.....</i>	32
<i>Figura 8. Elementos para la creación de Storytelling</i>	34
<i>Figura 9. Imagen ilustrativa.....</i>	38
<i>Figura 10. Imagen ilustrativa, Indicadores de logística (KPI's)</i>	39
<i>Figura 11. Etapas del procedimiento.....</i>	40
<i>Figura 12. Imagen ilustrativa transformación de datos</i>	43
<i>Figura 13. Elementos claves para la codificación de datos</i>	44
<i>Figura 14. Imagen ilustrativa.....</i>	45
<i>Figura 15. Imagen ilustrativa diferencias entre almenaje y archivo para empresas.....</i>	45
<i>Figura 16. Perspectiva de procesos internos</i>	49
<i>Figura 17. Etapas de implementación.....</i>	51
<i>Figura 18. Modelo de mapa estratégico.....</i>	54
<i>Figura 19. Dashboard.....</i>	58
<i>Figura 20. Logotipo, nueva línea de negocio CONSTRUCZO.....</i>	62

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<i>Anexo 1. Tablas PMI y DASHBOARD.</i>	<i>75</i>
<i>Anexo 2. Guía de uso de logo Línea de negocios.</i>	<i>75</i>

1. RESUMEN

El trabajo desarrollado a continuación es una propuesta de un modelo de gestión empresarial para la pyme, INDUSTRIAS EL CORZO LTDA para favorezca toda la estructura organizacional de la empresa y con esto cree oportunidades de crecimiento que se han ido mermando gracias a los acontecimientos globales que afronta el mundo actualmente. La propuesta pretende crear un cambio no solo administrativo si no también psicosocial donde la estructura actual tenga cambios en pro de un beneficio organizacional que se explica bajo los aportes a la gestión de Kaplan y Norton (1996). Para este caso en particular se plantean las dimensiones estratégicas de que es lo que debería realizar la organización, de forma que la empresa pueda aplicar técnicas para la recolección de datos, codificación, análisis de información. Se estudian casos existentes de modelos de gestión implementados con el fin de escoger los parámetros correctos que permitan a la organización elegir a su aplicación de manera exitosa.

Así pues, se hace un barrido histórico por los antecedentes mostrando sus problemáticas y las de empresas similares, proponiendo los parámetros para: análisis de la información, formulación los objetivos, la metodología que se puede aplicar a la empresa, recomendaciones y se brinda una alternativa de negocio para la pyme orientada en la creación de nuevas alianzas comerciales con empresas pertenecientes al sector de la construcción.

Palabras clave: Gestión De Empresas, Pyme, Planificación, Organización, Dirección, Indicadores, Línea De Negocio, Perspectiva, Cliente, Empresa Crecimiento Económico, Perduración.

ABSTRACT

The work developed below is a proposal for a business management model for the SME INDUSTRIAS EL CORZO LTDA to favor the entire organizational structure of the company and with this create opportunities for growth that have been diminishing thanks to the global events facing the world today. The proposal aims to create a change not only administrative but also psychosocial where the current structure has changes in favor of an organizational benefit that is explained under the contributions to the management of Kaplan and Norton (1996). For this particular case, the strategic dimensions of what the organization should do are raised, so that the company can apply techniques for data collection, coding, and information analysis. Existing cases of implemented management models are studied in order to choose the correct parameters that allow the organization to choose its application successfully.

Thus, a historical scan is made of the antecedents showing its problems and those of similar companies, proposing the parameters for: information analysis, formulation of objectives, the methodology that can be applied to the company, recommendations and an alternative is provided. of business for the SME oriented in the creation of new commercial alliances with companies belonging to the construction sector.

Keywords: Business Management, SME, Planning, Organization, Direction, Indicators, Business Line, Outlook, Customer, Company Economic Growth, Durability.

2. INTRODUCCIÓN

Industrias el Corzo Ltda. Empresa colombiana manufacturera ubicada en Bogotá y fundada en septiembre de 1995, la cual se dedica a la transformación de materia primas como acero y madera para fabricar y distribuir elementos como: parques biosaludables, ornamentación, proyectos especiales, mobiliario académico, mobiliario empresarial, componentes en acero, bici parqueaderos, fabricación de objetos en acero inoxidable, etc. Cuenta con un personal no mayor a los 25 empleados en su nómina total según la Ley 905 del 2004 se clasifica como una pequeña o mediana empresa (pyme)¹.

La gestión de empresas comprende las competencias que están propuestas mediante reglas y procedimientos establecidos en los modelos de gestión, están adscritos a alcanzar una serie de objetivos propuestos por la organización en un tiempo delimitado. La característica más importante es la búsqueda y gestión de la innovación en proyectos futuros para la empresa. La dificultad de implementar un modelo elaborado para una pyme radica básicamente, gestión inmobiliaria, gestión administrativa y gestión de información. Estos puntos son claves ya que es el pilar de todo el manejo de la empresa por eso es importante implantar un apoyo sólido de sistemas que permita construir todas las actividades que se quieran desarrollar con el fin de alcanzar competencias específicas que permitan llevar a la práctica su filosofía inspiradora.

¹ GERMÁN V. LLERAS. Presidente Senado de la República. 2004 disponible en Internet: <URL: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

3. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

3.1. ANTECEDENTES

Industrias el Corzo Ltda., comienza como un pequeño taller que nace con el emprendimiento de su representante legal en septiembre de 1996, desde ese momento comienza con la transformación de materias primas en pupitres para pequeños clientes. Con el paso del tiempo hacia el año 2002 emprende nuevos caminos e incursiona en el mercado de los muebles dedicándose a la fabricación y distribución de mobiliario educativo y empresarial, en este sector se mantiene durante la década. Para los años siguientes la industria de muebles colombiana se ve como un mercado de muchas oportunidades, la revista Portafolio da su punto de vista apoyándose con cifras del DANE y revelan que el mercado tuvo un crecimiento del 0,6% en contribución al PIB, esta inclinación es una cifra que se ve reflejada en las exportaciones que para el 2018 llegaron 74.5 millones de dólares, 9.5 millones de diferencia con el año anterior². Esta sensación de crecimiento no la tuvo la empresa por esta razón decide diversificar su portafolio fabricando parques biosaludables, estructuras livianas en acero, proyectos de fabricación especial, elementos en acero inoxidable y más opciones. Esto le permite llegar clientes diferentes con nuevas necesidades y experimenta un aceso exponencial hacia el 2015 gracias a la amplitud de los servicios y productos ofrecidos.

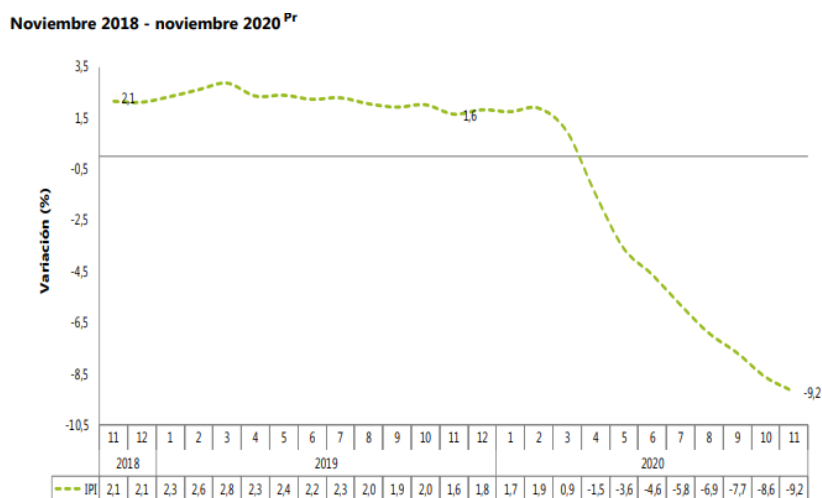
Dos años después hace contacto con MAKRO S.A. y se hace proveedor directo, realiza proyectos remodelación de espacios en todos sus almacenes a nivel nacional e incursiona en la construcción proveyendo a CONSTRUCTORA COLPATRIA S.A. de múltiples estructuras en acero inoxidable para colegio en Bogotá y Cundinamarca. A pesar de su aceso esto no le vale para hacerse de un

² DIANA MARCELA DIAZ Artículo para Revista PORTAFOLIO 2018. disponible en Internet: <URL:<https://www.portafolio.co/negocios/las-apuestas-de-la-industria-del-mueble-para-competir-en-el-exterior-528831>>

nombre fuerte en la industria y tiene pausar su asenso ya que no consigue negociaciones en proyectos de gran envergadura ni se suma como proveedor directo de alguna empresa grande.

El IPI (índice de producción industrial) mide la evolución mensual de las actividades productivas de las ramas industriales³. Las cifras del IPI según el DANE se ven en la figura 1, indican que la industria manufacturera presento variaciones negativas en un -0,2%⁴. Pequeñas empresas como Industrias el Corzo se ven seriamente afectadas por este balance negativo ya que la desaceleración afecta seriamente su economía sin darles espacio para competir en la industria.

Figura 1. Variación doce meses del Índice de Producción Industrial



*Fuente: Boletín técnico, Índice de Producción industrial (ipi), Dane, noviembre 2020
Bogotá.*

³ ANA PÉREZ SÁNCHEZ, Artículo conceptos de finanzas, noviembre 2013, Internet:
<URL: <https://www.finanzas/que.es.el-ipi>

⁴ BOLETÍN TÉCNICO, Índice de Producción Industrial (IPI), DANE, noviembre 2020
Bogotá.

3.2. JUSTIFICACIÓN

La empresa ha tenido un crecimiento entre los años 2016 a 2019 donde sus activos totales han pasado de \$485.969.000 a \$606.212.000, el desarrollo de esta pyme ha sido pausado durante los últimos 25 años. Una empresa con tanto tiempo en el sector debería haber experimentado un crecimiento más exponencial y grande, esta tardanza se debe a la gestión administrativa deficiente que se ha realizado en los últimos años. La empresa ha gozado de un avance relativo donde se han posicionado en el mercado y teniendo un margen de ganancia un poco bajo para los índices del sector, pero de gran apoyo a los propietarios y las posibilidades de crecer son muy grandes para esta empresa dado los espacios, maquinaria y calidad con lo que cuenta.

La propuesta a desarrollar en este trabajo, busca optimizar todas las acciones, procesos, requerimientos, espacios, fórmulas, desempeños, sistemas y todo procedimiento que se pueda gestionar, formalizando todas las políticas y actuaciones particulares que se explicitan en documentos de regulación a través de diferentes herramientas. Si este conjunto de herramientas se pone al servicio de un objetivo y/o políticas concretas hablamos ya de sistemas (calidad, prevención de riesgos, comerciales, laborales, administrativos, etc.). En referencia se cuenta con innumerables casos de éxito en Colombia donde los representantes legales de las empresas afirman que su musculo económico es fuerte gracias a la correcta gestión de procesos por eso tienen liquidez puesto que ha mejorado el manejo de los clientes y proveedores.⁵

⁵ MÓNICA, FRANCO, DAVID. EL ÉXITO DE LAS PYMES EN COLOMBIA, vol. 26, 2010. Cali.

4. ALCANCE Y LIMITACIONES

4.1. ALCANCE

Esta investigación se realiza para estructurar una propuesta de un modelo de gestión empresarial para la empresa Industrias el Corzo Ltda con base en los aportes de Robert Kaplan y David Norton, la propuesta permite ubicar un nuevo análisis de la problemática empresarial que posee la pyme, orientada estratégicamente desde la gestión administrativa. Se busca que la empresa pueda Identificar los puntos de desempeño, estilo de liderazgo y objetivos que aún no tiene claros proponiendo la metodología que se ajuste a las necesidades reales de la empresa, esto se logra desde el análisis de las influencias del entorno como: deficiencias administrativas, incapacidad para asociarse y formar redes que les permitan aunar esfuerzos para enfrentar la competencia. Se plantean las herramientas para la recolección de información y estructura del modelo. Su aplicación depende de las acciones que la organización realice de acuerdo a las herramientas propuestas en la metodología y a las necesidades específicas que posea teniendo en cuenta que la propuesta genera un reconocimiento de sí mismo y, a partir de esto, el constituirse en autotransformadores del cambio.

4.2. LIMITACIONES

No se puede pensar en la evaluación y/o aplicación del modelo dado que el tiempo que se tiene para desarrollar el trabajo de grado es limitado, por tal razón la propuesta de implementación en este objetivo específico se cumplirá sólo en parte. Los resultados de la metodología serán la guía que la organización debe realizar para su aplicación. Por tratarse de un proyecto de investigación de pregrado se propone la estructura de un modelo de gestión y a partir de esta propuesta se puede aplicar estratégicamente según lo considere la empresa.

Otra limitación es el cambio de mentalidad que debe generarse al interior de la organización, donde es importante que los líderes de la empresa puedan optar por un cambio en su estructura interna puesto que la problemática de la pyme es similar en cuanto a resistencia al cambio se refiere.

5. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con las cifras publicadas por la Cámara de Comercio de Bogotá desde enero y hasta agosto del 2020, se liquidaron 37.000 empresas, es un incremento del 63% con respecto al año anterior y el 97% de esas empresas eran pymes que en su gran mayoría no contaban con algún modelo de gestión o procesos de gestión interna por eso terminaban siendo liquidadas (Tomado cámara de comercio de Bogotá, 2020)⁶. Comenzando por un asesoramiento básico ofrecido por la cámara de comercio vemos que la empresa no cuenta con área comercial debido a la mala gestión administrativa y tiene muchas dificultades para crear clientes nuevos, se mantiene económicamente gracias algunos clientes que llevan tiempo siendo socios comerciales, pero no cuenta con algún proceso de gestión por eso puede que la empresa en una opinión pesimista pueda hacer parte de esas 37.000 empresa liquidadas. Con 25 años de experiencia, la pyme no tiene coordinación y/o control de los diferentes roles que se manejan dentro de la empresa esto lleva a la pérdida de información importante, no cuenta con una contratación eficiente y se ve claramente en la falta de personal calificado para realizar tareas técnicas específicas lo que ralentiza el área operacional haciendo más difícil los procesos de fabricación.

Hay resistencia al cambio, durante años la administración se ha mantenido en una línea conservadora, manteniendo el desarrollo de sus actividades como un pequeño taller, en efecto no existe un modelo moderno que permita actualizar a la empresa en las nuevas tecnologías problema que posee desde hace tiempo ya que la empresa llego a alcanzar una nómina más amplia (25 a 30 personas en 2018) y aun los pagos de nómina se realizaban con esfero y papel. La comunicación interna posee problemas de fluidez el contacto entre los trabajadores y la administración es

⁶ REVISTA SEMANA; Quiebra Empresarial afecciones de la pandemia en las empresas en Colombia 2020, disponible en Internet: <URL: <https://www.semana.com/empresas/articulo/cuantas-empresas-han-quebrado-en-colombia-por-la-pandemia/306739/>

bueno, pero con exceso de confianza esto dificulta la cadena de mando y la organización de tareas. Esta resistencia al cambio lleva directamente a la toma de decisiones apresuradas esperando cubrir necesidades a corto plazo sin tener conciencia de cómo pueda perjudicar la eficiencia de la empresa.

Sin un equipo de trabajo sólido se presentan dificultades para tomar decisiones, esto se ve en cada rincón de la empresa como el área física, donde vemos poco control de limpieza y orden, que no son espacios óptimos para ningún trabajador. Falta involucrar al personal, hacerlos partícipes de las acciones o decisiones, hay una línea de confianza y amistad entre los propietarios y trabajadores, pero no se involucra a ningún trabajador de la empresa en los logros o triunfos obtenido esto hace más difícil el sentido de apropiación en el trabajo, al no ser partícipes se ve como la mayoría del personal baja sus capacidades y las acomoda solo al cumplimiento de horarios, tampoco hay cuidado de los equipos ni el uso adecuado de los mismos por lo que la gerencia debe encargarse constantemente del arreglo de maquinaria dañada disminuyendo su rentabilidad. En general las pequeñas empresas tienen problemas similares a esta, no tienen un plan estratégico que les permita fijarse objetivos, tampoco emplean modelos de proyección de costos como un APU o modelos que permitan conocer los costos reales, desconocimiento de los mercados potenciales, la contabilidad no se utiliza para tomar decisiones que tengan un efecto positivo en la organización más solo se usa para cumplir obligaciones fiscales, poco conocimiento de empresas que desarrollan la misma actividad, bajo poder de negociación, entre otras.⁷ Esto nos dice que la problemática es conocida en diferentes campos y que con puntos de accionar claves se pueden atacar con un modelo de gestión sólido.

⁷ ALEJANDRO BELTRÁN D. Investigación. Pensamiento y práctica administrativa en Colombia (52 estudios de caso). 2006

5.1. PREGUNTA PROBLEMA

¿Puede un modelo de gestión de empresarial orientado en las pymes mitigar las brechas de gestión para identificar nuevas estrategias empresariales y líneas de negocio que le permitan incursionar en el campo de la construcción y a su vez la lleven a su solidez económica y administrativa?

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO TEÓRICO

Todo el desarrollo de la teoría de este trabajo de grado está sujeto a la implementación del modelo, al realizar la investigación pertinente de los avances que se han realizado salen a la luz los puntos claves para el desarrollo del modelo, como la identificación de terminología clave que facilita el desarrollo del modelo en cuestión información, esto con el fin de tener claridad en las fases metodológicas propuestas, también se muestran investigaciones realizadas en torno de los modelos de gestión utilizados y aplicados por algunas pymes, esto para reconocer los componentes que reúnen los modelos en cuestión.

6.1.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa, puede ser considerada “el área de la empresa” que tiene como objetivo gestionar los recursos con los que cuenta utilizarlos de manera clara y eficiente, para alcanzar los objetivos⁸. La idea involucra acciones para guiar, arreglar y organizar⁹, de tal manera la gestión será la unión de procesos que se hacen con el fin de solucionar y aclarar un plan o gestionar una organización.

⁸ ANNA PÉREZ responsable de Contenidos de OBS Business School 2019, disponible en Internet: <URL: <https://www.obsbusiness.school/blog/gestion-administrativa-4-claves-para-optimizarla>

⁹ JULIÁN PÉREZ PORTO Y ANA GARDEY. Publicado: 2008. Actualizado: 2020. Definición de: Definición de modelo de gestión disponible en Internet: <URL: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>

6.1.2.1 TEORIA DE LA GESTIÓN

6.1.2.1.1 NEOINSTITUCIONALISMO

El neoinstitucionalismo es considerado una teoría que se basa en los estudios sociológicos y económicos de las instituciones, se entiende como el lugar o espacio donde variados actores sociales realizan sus principales métodos o habilidades. Sus representantes más importantes son Thorstein Veblen, J. R. Commons y W. C. Mitchell. Fomenta la noción de costos y perspectiva analítica.¹⁰

6.1.2.1.2 TEORIA CLASICA

La teoría clásica de la gestión administrativa para la época en que fue formulada en 1916, era mostrada por Taylor en U.S.A, su característica más importante es la especialización en las acciones que realizan los operarios¹¹. Fayol tiene la premisa que toda organización se puede dividir en seis funciones:

1. **Funciones comerciales**, vinculadas con la adquisición y despacho de elementos manufacturados.
2. **Funciones técnicas**, se trata de las funciones en producción de bienes que comercializa la empresa.
3. **Funciones financieras**, se relaciona con la recolección del poder económico en la organización.

¹⁰ CARLOS EDUARDO MARTÍNEZ FAJARDO, Neoinstitucionalismo y Teoría de Gestión, INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. NO. IY, enero – junio de 2002

¹¹ DR. ISRAEL ARCIA CÁCERES, Gestión Administrativa 30 de marzo de 2011, disponible en Internet: <URL: <http://gestion-admtiva.blogspot.com/>

4. **Funciones de seguridad**, Son las que tratan de la protección y cuidado de trabajadores y servicios.
5. **Funciones contables**, Donde se calculan o miden las áreas de inventarios, registros, costos, impuestos y balances.
6. **Funciones administrativas**, Trata de la unión de las demás funciones. Coordinan la empresa, por encima de las demás.¹²

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton se trata de memorias que se usan para llamar así a la metodología que potencia la utilidad en las empresas y esta será profundizada más adelante en el desarrollo del modelo, pero se trae a colación con el fin aclarar un poco más las funciones y como se van a ver expuestas en el CMI teniendo en cuenta la figura 2.¹³

¹² CARLOS EDUARDO MARTÍNEZ FAJARDO, Neo-institucionalismo y Teoría de Gestión artículo para INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. No.19. junio 2002

¹³ GABRIEL RONCANCIO, ¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?, 2018 disponible en Internet: <URL: <https://gestion.pensempos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>

Figura 2 Cuadro de mando integral



. Fuente: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*.¹⁴

6.1.3 DESARROLLO E IMPORTANCIA DE PYMES EN COLOMBIA

Las pequeñas y medianas empresas, poseen una peculiar importancia en materia económica para todos los países, sus aportes a la producción de bienes y servicios causan generación de empleo en sectores olvidados, estas empresas poseen gran capacidad de adaptarse a los cambios en su mayoría cambios del mercado donde incursionan. Al final son un medio para propiciar el crecimiento económico y una mejora en la equidad social y económica¹⁵.

¹⁴ ROBERT S. KAPLAN Y DAVID P. NORTON, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. 1996

¹⁵ FRANCO ANGEL M Y URBANO PULIDO D, (enero de 2010), science Direct. Obtenido de El Éxito de Las Pymes en Colombia, un Estudio de Casos en El Sector Salud.

Colombia tiene economía afectada por una explosión social como la violencia, el narcotráfico, la guerra y la pobreza extrema, esto hace que el desarrollo de las pymes contribuya al sostenimiento económico funcionando como creador de oportunidades para personas que antes no contaban con ninguna.

6.1.3.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL

Se trata de los valores sociales básicos y una correcta acción a la hora de ponerlos en práctica, dedicando el tiempo a hacer acciones que tengan significado y no solo valor económico.¹⁶ En Colombia esta responsabilidad está sujeta muy estrechamente al crecimiento económico, por lo cual las pymes alcanzan un valor especial de liquidez y calidad.

6.1.3.2 ENTORNO FAMILIAR

Generalmente las pymes nacen después de la asociación en su mayoría familiar o con personas cercanas y se mantienen funcionando sin demasiados socios o personas que se vean involucradas en la toma de decisiones. Esto habla de la identidad de la microempresa, pero debe ser tratada racionalmente con el fin de evitar conflictos en el futuro¹⁷.

¹⁶ FÁTIMA GUADAMILLAS GÓMEZ • MARIO JAVIER DONATE MANZANARES
Responsabilidad social corporativa, conocimiento e innovación: hacia un nuevo modelo de dirección de empresas, universidad de castilla la mancha 2007

¹⁷ DIEGO VÉLEZ MONTES, HARRY HOLGUÍN LAGOS, GERARDO AUGUSTO DE LA HOZ PINZÓN, YASMÍN DURÁN BOBADILLA, IRMA GUTIÉRREZ AYALA, DINÁMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR PYME, “Estudio Exploratorio en Colombia” 2008.

6.1.3.4 LIDERAZGO

Como cualquier organización, las pymes deben poseer el liderazgo por parte de gerencia porque esto traza el camino de objetivos superiores en el momento de aplicar algún cambio de gestión.

6.1.3.5 SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad es el resultado de la aplicación de la responsabilidad social. El triángulo de la sostenibilidad es un ejemplo que muestra las dimensiones, sociales, ecológicas, lucrativas con miras al futuro y las dimensiones no se pueden descuidar pues cada se modifica alguna, las otras también cambian¹⁸.

6.1.4 MEJORA CONTINUA

Es el proceso de evaluar seguido para corregir las falencias que pueda presentar el modelo. Nace de la palabra kaizen (mejora mantenida del desarrollo). Encontrar los errores y características negativas para cada proceso y corregirlos se transforma en la aprobación del cliente.¹⁹

6.1.5 INVESTIGACIONES REALIZADAS

Teniendo en cuenta los conceptos recopilados que hablan sobre el modelo de gestión, los cuales son congruentes entre sí, se tiene la posibilidad de entender que las metas propuestas en el desarrollo de este trabajo se tratan de proponer un

¹⁸ ARTARAZ, M. 2002. Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. Ecosistemas 2002/2, Disponible en Internet: <URL: <http://www.aeet.org/ecosistemas/022/informe1.htm>.

¹⁹ MASAACKI IMAI (1998). "Kaizen: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa". Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V.

modelo a la medida de Industrias el Corzo, que funcione como elemento guía y prevea el manejo de los procedimientos que se realizan en las jornadas de trabajo.

El Modelo SCOR según Arana et. al. (2011) si se gestiona adecuadamente una organización bajo este modelo y se tiene mayor exactitud al momento de planear y controlarlos las cargas de materiales o los contenidos informáticos desde un proveedor hasta el cliente final va a mejorar el vínculo entre los actores de la cadena de suministros.²⁰, el modelo SCOR brinda una oportunidad única que junta los procesos internos, los señalizadores de medición, las prácticas acertadas y nueva tecnología en una distribución única para mejorar la comunicación de la cadena de suministro a su vez mejorar casi todas sus actividades (Díaz, 2009).

Modelo BPM (Business process management) es otra metodología aplicada a pymes como a empresa grandes, este modelo controla, visibiliza y gestiona los procesos internos de una organización lo que implica tomar acciones que cambien la manera en que la empresa trabaja. Mundialmente conocido por ser el modelo productivo utilizado por Toyota y generalmente es usado cuando se realiza una ampliación, unión o absorción. Da ventajas competitivas claras como la mejora del servicio al cliente, calidad y servicios ofrecidos, su desventaja está en la fuerte inversión en tecnología que se necesita para monitorear los procesos²¹.

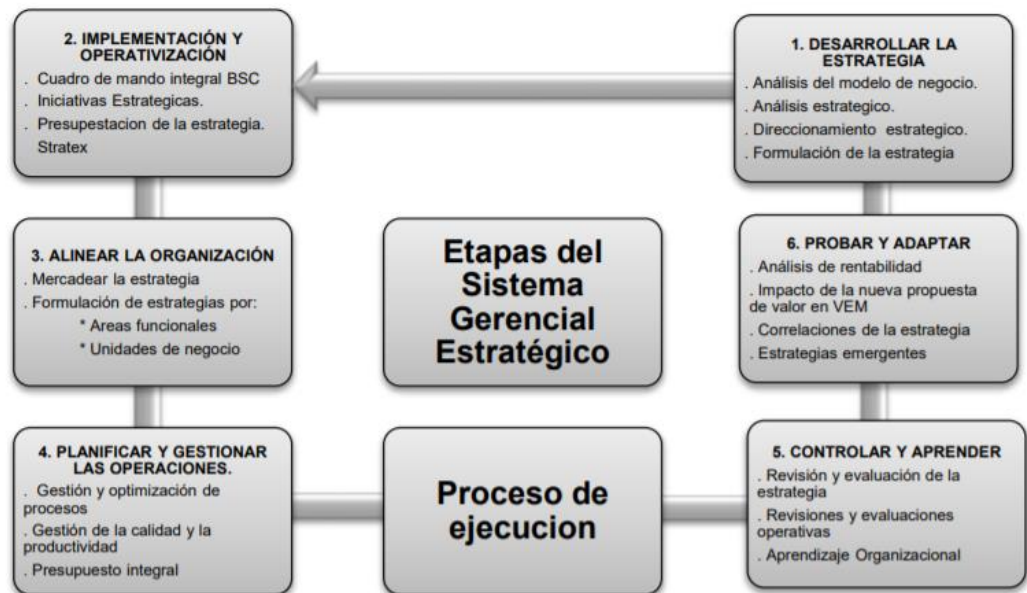
Por último, el sistema gerencial estratégico se realiza con el fin de planificar la estrategia y la ejecución de las empresas en todas las áreas de las organizaciones, se incluye la integración como un conductor práctico para realizar la implementación del modelo de gestión en cualquier empresa, esta va desde el

²⁰ MALLAR, M. A. La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Revista Visión de Futuro, enero - junio 2010, disponible en Internet: <URL: <http://www.fce.unam.edu.ar/revista>

²¹ JUAN DAVID GARCIA, consultor senior, artículo para processonline, 2017 disponible en Internet: <URL: <https://www.pol.com.co/bpmm-y-sus-niveles-de-madurez/>

direccionamiento de la estrategia formulada y finaliza en la ejecución y seguimiento de la misma.

Figura 3. Etapas del Sistema Gerencial Estratégico.



Fuente: Olga Lucía Acuña.²²

6.2 MARCO CONCEPTUAL

Actualmente el país no cuenta con una base de modelos de gestión para implementación en pymes que ayuden a incrementar el potencial y la dirección de la empresa. Estos modelos deberían permitir controlar mediante indicadores todos los procesos organizacionales. Pymes como Industrias el Corzo Ltda., cuya problemática es similar a la de otras pymes deben considerar la aplicación de un modelo propio o particular ya que el control es clave en las compañías encaminadas al mejoramiento de la información y la estructura.

²² OLGA LUCÍA ACUÑA BURGOS, planteamiento de un modelo de gestión integral. 2014

6.2.1 INFORMACIÓN

Existen variadas definiciones sobre información al igual que varias contradicciones sobre el concepto, se puede afirmar que un grupo de datos o antecedentes que tengan relación en un espacio tiempo en común se denomina información y que esta información tiene sentido o congruencia de manera alguna con la importancia individual o colectiva²³.

6.2.1.1 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Carlota Bustelo Ruesta define la gestión de informática argumentando que es “el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar adecuadamente la información producida, recibida o retenida por cualquier organización en el desarrollo de sus actividades”. Expresa también que “En el centro de la gestión de la información se encuentra la gestión de la documentación”.²⁴

6.2.2 DEFINICION DE CONTROL

Xavier Urtasun en 1980 define al control como el método o camino de la organización para no perder el rumbo, la gerencia parte de un análisis del ambiente que está a su alrededor y sus posibles alteraciones tanto positivas como negativas, estas afecciones se mantienen bajo supervisión contante, de esta se depende el “control”.

²³ FRANCISCO JAVIER GARCÍA, Marco el concepto de información: una aproximación transdisciplinar Área de Biblioteconomía y Documentación. 1998

²⁴ Amarilla R, Bustelo C. Gestión del Conocimiento y Gestión de la Información. Instituto Andaluz de Patrimonio histórico; 2001

6.2.3 ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION

La organización de la información les permite a las organizaciones automatizar procesos y desechar lo que no sea necesario con el fin de lograr esa ventaja competitiva, la mayoría de pymes no cuenta con un sistema de organización eficiente dada la naturaleza de emprendimiento y la precepción que estas empresas tiene sobre ellas mismas se hace difícil asignar procesos que ayuden a organizar los resultados. Como puede la empresa hacer que esta organización se realice de manera adecuada, las nuevas tecnologías y la comunicación brindan espacios que afectan de una mejor manera a los procesos de consolidación de esta²⁵.

6.2.4 MODELO

Un modelo de gestión se trata de marcos teóricos que ayudan como referencia para que la administración de una entidad a desarrollar su sistema organizacional. Un modelo puede ser aplicado en las empresas privadas como públicas y además de su aplicación sirve como ejemplo para las organizaciones que están comenzando a gestionarse a sí mismas y están buscando adaptarse al mercado de su interés.

Para tener en cuenta estos modelos deben ser estructurados de acuerdo a las necesidades de cada empresa, como lo dice su nombre son solo modelos por lo que la aplicación de cada modelo dependerá de las técnicas que se usen para su consolidación y futuro.²⁶

²⁵ MERCEDES DELGADO, La organización de la información 2018, Disponible en Internet: <URL: <https://www.gestiopolis.com/organizacion-informacion-para-gestion-conocimiento-empresas/>

²⁶ JULIÁN PÉREZ PORTO Y ANA GARDEY. Publicado: 2008. Actualizado: 2020. Definición de: Definición de modelo de gestión Disponible en Internet: <URL: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>

6.2.5 PYME

Las microempresas o pymes se consideran organizaciones que cuentan con una nómina inferior a 10 trabajadores además tienen activos totales menores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV)²⁷.

Figura 4. Tipo de empresas en Colombia

Tipo de Empresa	No. Empleados	Activos
Micro	Hasta 10	Menos de 501 SMMLV ¹
Pequeña	Entre 11 y 50	Desde 501 y menos de 5001 SMMLV
Mediana	Entre 51 y 200	Desde 5001 y menos de 15000 SMMLV
Grande	Más de 200	Más de 15000 SMMLV
¹ Salarios mínimos mensuales legales vigentes		

Fuente: ley 590 de 2000 – Mipyme

6.2.6 INDUSTRIAS EL CORZO LTDA.

Industrias el Corzo Ltda., se presenta como una empresa orgullosamente colombiana con presencia en el mercado desde 1996, expertos en desarrollo y producción de ambientes amigables con el usuario, se dedica a: producción metalmecánica de mobiliario para oficina, mobiliario urbano, ensamble, proyectos especiales, proyectos en acero inoxidable entre otras.²⁸

²⁷ GERMÁN VARGAS LLERAS. El presidente del honorable Senado de la República. 2004. Disponible en Internet: <URL: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

²⁸ INDUSTRIAS EL CORZO LTDA. Compañía 2019, Disponible en Internet: <URL: <http://industriaselcorzo.com/compania>

Figura 5. Fachada Industrias el Corzo Ltda.



Elaboración propia

Figura 6. Instalaciones internas planta principal



Elaboración propia

7. OBJETIVO GENERAL

Estructurar un modelo de gestión empresarial desarrollando una nueva línea de negocio enfocada en la industria de la construcción para la pyme Industrias el Corzo Ltda.

7.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

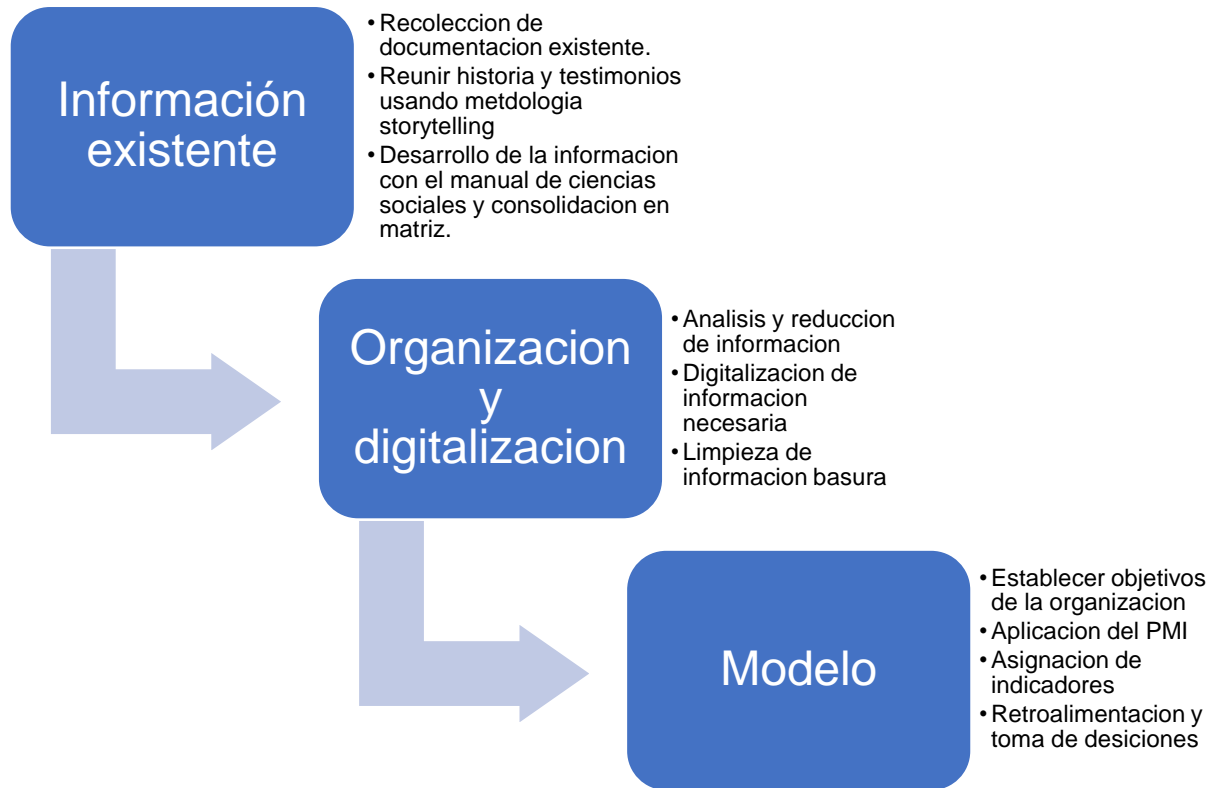
- 1) Identificar las herramientas para la recolección de información existente y recolectados de datos para obtener un panorama completo de la situación actual de la empresa.
- 2) Proponer un modelo de gestión empresarial para organizar, dirigir, comunicar, controlar y mejorar todas las operaciones de la empresa.
- 3) Realizar una propuesta de implementación basada en los resultados de la metodología teniendo en cuenta sus planes a futuro, incursión en nuevos mercados y estado actual.

8. METODOLOGÍA

8.1 DESARROLLO METODOLOGICO

Para el desarrollo de los objetivos propuestos se realiza el proceso metodológico en tres etapas distintas, donde cada etapa se explica y luego se dan los resultados de acuerdo a cada objetivo específico. Durante este desarrollo se utiliza como herramienta la metodología de Storytelling que va a ayudar al proceso de recolección de testimonios e historias y que a su vez será utilizado para definir la información que se utilizará en el balanced scorecard específicamente en la consolidación de la información para las perspectivas de procesos internos y aprendizaje y crecimiento. De la misma forma también se usa como herramienta la metodología design thinking que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios a los que se espera llegar con la nueva línea de negocio propuesta. El representante de la empresa deberá evaluar su implementen de manera voluntaria.

Figura 7. Mapa proceso de desarrollo modelo de gestión



Elaboración propia

8.1.1 PRIMERA ETAPA

8.1.1.2 INFORMACIÓN FÍSICA.

En esta primera etapa se recolecta toda la documentación perteneciente a la empresa e información que nos ayude a estudiar el caso en cuestión, con todos los documentos administrativos, financieros y organizacionales, se observa cuáles ofrecen información necesaria y que documentos descartar, de ahí se tiene parcialmente la documentación requerida.

8.1.1.3 HISTORIA

Se espera tener acceso a esta información con la ayuda del representante general de la empresa, familiares y/o allegados que conozcan la historia, esta percepción ayudara a consolidar la información que no se tiene de forma física ya que se podrá contar con personajes que se han destacado en la empresa, hechos concretos sobre éxitos, contratiempos y el desenvolvimiento de los socios en diferentes latitudes.

Por medio de una encuesta se hará partícipes a todos los involucrados en los procesos directos o indirectos desde trabajadores hasta proveedores podrán brindar su opinión y consideraciones acerca del funcionamiento interno, se espera que esto ayude a la consolidación de la información en su totalidad mostrando un panorama más amplio de las virtudes y debilidades que posee la pyme²⁹. En este instante se propone recolectar la información mediante la metodología Storytelling.

8.1.1.4 METODOLOGÍA STORYTELLING

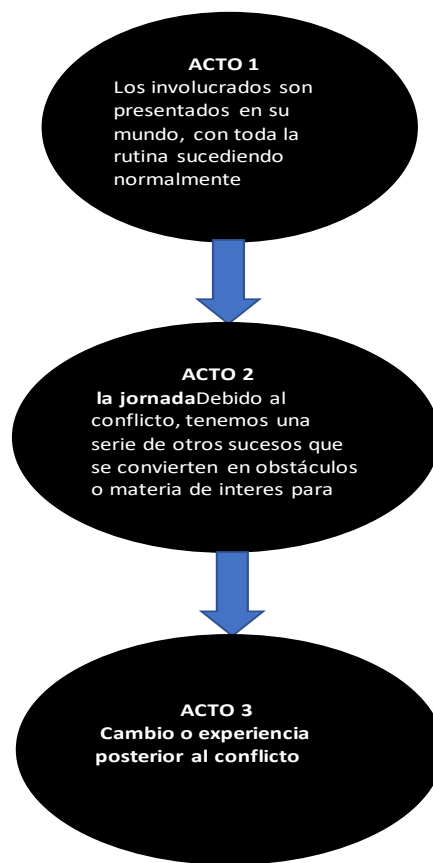
Storytelling es la metodología que se usa para contar una historia de manera mágica e interactiva³⁰. Por si solo es considerada una metodología que permite una narrativa ambientada según la historia del involucrado. No se trata de presentar una historia plana solo argumentando el testimonio sino realizar toda una narrativa con *ambiente, problemática, involucrados y reflexiones*. Su uso en el balanced scorecard se da para realizar un informe teniendo muy en cuenta que se está

²⁹ ORELLANA LÓPEZ, DANIA M^a; SÁNCHEZ GÓMEZ, M^a CRUZ, Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa Revista de Investigación Educativa, vol. 24, núm. 1, 2006

³⁰ 40 DE FIEBRE, ¿Qué es el storytelling? Disponible en Internet: <URL: <https://www.40defiebre.com/ques/storytelling#:~:text=Storytelling%20es%20el%20arte%20de,su%20personaje%20y%20su%20trama.>

obteniendo como base una historia que explota varios elementos que se deben tener claros como los cuatro mencionados anteriormente y se saca provecho de esta información de manera interactiva. Esta información será usada en la matriz de problemas, solo se estructura el informe con la información que se considere relevante para la empresa.

Figura 8. Elementos para la creación de Storytelling para recolección de información o testimonios



Elaboracion propia³¹

³¹ DIMITRI VIEIRA, ¿Qué es el Storytelling? La guía completa para dominar el arte de contar historias, 2017 Disponible en Internet: <URL: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-storytelling/>>

8.1.2 SEGUNDA ETAPA

8.1.2.1 DATOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS

El análisis de información cuantitativa es un informe de datos procesados, esta información por naturaleza numérica precisa de obtener, analizar y procesar las cifras sobre variables previamente determinadas, esta connotación va más a fondo de una sola franja de datos organizados como resultados, puesto que todos los valores tangibles pueden organizarse de forma visual ya sea mediante gráficas, tablas o mapas que permitan esclarecer procedencia y los resultados brindan una conclusión determinada a la que estos están unidos³².

8.1.2.2 ANÁLISIS

En este caso la pyme tiene los elementos informativos que brindarían claridad a todos los procesos en los que se ve involucrada la empresa. La primera tarea por realizar es la reducción de datos, eliminando todos aquellos que nos brinden información innecesaria sobre la cual se centra el análisis, permite eliminar definitivamente información basura, la transformación de estos datos puede ser de manera gráfica explicativa o descriptiva, esta se puede realizar mediante la *Tabla 1. Matriz de información problemáticas*, como ya vio esta matriz permite desechar información no necesaria para la solución de problemáticas específicas.

8.1.3 TERCERA ETAPA: PROPUESTA DEL MODELO

La gestión empresarial brinda un grupo de métodos que buscan planificar y administrar todas las acciones para alcanzar los objetivos propuestos, es importante no acabar con todos los recursos hasta no lograr las metas propuestas, por recursos

³² YANETSYS, S. DOMÍNGUEZ, El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa, R.C.S.P, vol. 33. Septiembre, 2007.

se entiende la sobre utilización del método a que se va a proponer. Con la información recolectada, clasificada y analizada además de las bases teóricas y según las problemáticas actuales de la pyme se propone uno de los modelos más conocidos en la gestión empresarial el **Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral**.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una metodología de planeación estratégica, utilizada para definir y realizar seguimiento al programa estratégico de la empresa. Creada por Robert Kaplan y David Norton, accede a organizar cada objetivo propuesto de manera dinámica con el fin de probarlos mediante indicadores de gestión donde se estima el rendimiento de todas los objetivos y propuestas necesarias con el fin de llegar a un resultado satisfactorio³³.

Las intenciones o finalidad del Balanced Scorecard son:

- 1. Encontrar y divulgar su estrategia.**
- 2. Calcular el alcance de su estrategia.**
- 3. Evaluar mediante un seguimiento las correcciones que se realizan para perfeccionar los resultados.³⁴**

³³ GABRIEL RONCANCIO, ¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?, Disponible en Internet: <URL: <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>

³⁴ ROBERT S. KAPLAN Y DAVID P. NORTON the strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, 2009

8.1.3.1 INDICADORES

Un indicador de gestión es una forma de medir en qué nivel la empresa se encuentra de alcanzar sus objetivos³⁵. Estos indicadores están en todos los niveles o áreas que requieran una intervención y también miden el éxito al alcanzar lo propuesto en la planeación. Los indicadores KPI son de bajo nivel y requieren una buena trazabilidad con el fin de no tener exceso de información, por el contrario, se busca medir eficientemente los procesos de la empresa que generan un impacto directo en ella, así se puede medir el área o lo que yo quiero mejorar³⁶. Según Parmeter (2007)³⁷ existen cuatro tipos de indicadores para una empresa según el tipo o el tiempo en que se van a medir.

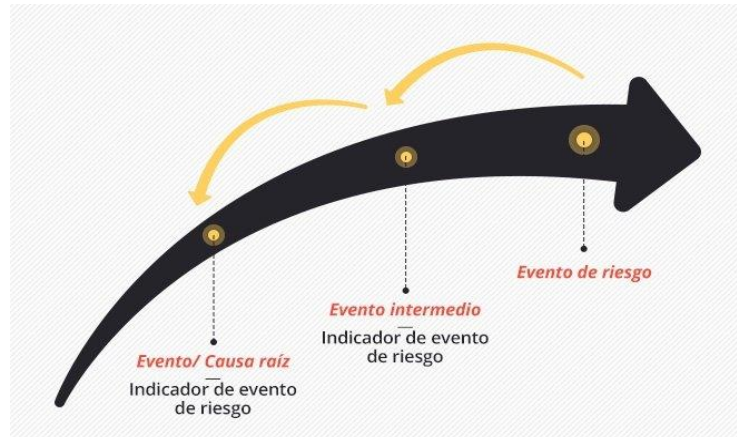
³⁵ MIGUEL APARISI, Indicadores de sostenibilidad empresarial: tipos de KPI y ejemplos, Año desconocido, disponible en Internet: <URL: <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

³⁶ CAMEJO JOANNA. Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos? 2012. disponible en Internet: <URL: <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

³⁷ DAVID PARMENTE, Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, 2007

1. INDICADORES DE RESULTADO CLAVE (KRI)

Figura 9. Imagen ilustrativa.



Tomada: Funcionamiento KRI, tomada: Juan Pablo Calle, 2020

2. INDICADORES DE RESULTADO (RI)

3. INDICADORES DE DESEMPEÑO (PI)³⁸

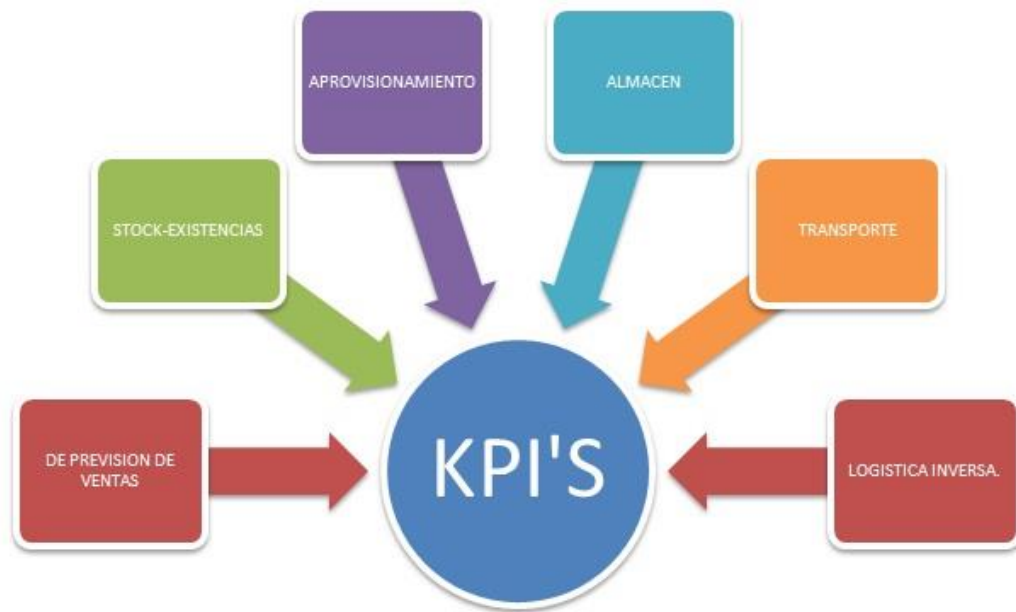
4. INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO (KPI)

8.1.3.1.1 CONCEPTO KPI

Estos son los indicadores que van a medir el desempeño de la pyme durante todo el proceso cuando la organización implemente el Balanced Scorecard, estos poseen una visión cuantitativa puesto que sus métricas se reflejan en el logro de objetivos. Son fundamentales para realizar la “inteligencia de negocios” y ayudan a establecer una acción futura a favor de la empresa. Se puede asignar porcentajes mínimos y máximos con el fin de tener el valor concreto del indicador.

³⁸ ANONIMO, Blog · Tipos de indicadores clave de rendimiento KPIs, disponible en Internet: <URL: [https://www.cic.es/tipos-de-indicadores-clave-de-rendimiento-kpis/#:~:text=Indicadores%20de%20Resultados%20\(RI\)%3A,%2C%20semanal%2C%20mensual%2C%20trimestral](https://www.cic.es/tipos-de-indicadores-clave-de-rendimiento-kpis/#:~:text=Indicadores%20de%20Resultados%20(RI)%3A,%2C%20semanal%2C%20mensual%2C%20trimestral)>.

Figura 10. Imagen ilustrativa, Indicadores de logística (KPI's)



Tomada de internet, autor anónimo³⁹

³⁹ ANONIMO, Indicadores de logística (KPI's), años desconocido, disponible en Internet:
<URL: <https://controlinventarios.wordpress.com/2014/01/12/indicadores-de-logistica-kpis/>

8.2 RESULTADOS METODOLOGIA

8.2.1 PRIMERA ETAPA

Con la información obtenida y teniendo las etapas del procedimiento para el análisis de información del manual de investigación en ciencias sociales de Raynond Quivy Luc Van Carnpenhoudt⁴⁰. Se muestran tres fases distintas, fase de ruptura, fase de estructuración y fase de comprobación, para el tema en cuestión solo se llevará a cabo la primera fase.

Figura 11. Etapas del procedimiento.

1ª FASE: RUPTURA	1ª : la pregunta inicial 2ª : la exploración 3ª : la problemática
2ª FASE: ESTRUCTURACION	4ª : la estructuración del modelo de análisis
3ª FASE: COMPROBACION	5ª : la observación 6ª : el análisis de la información 7ª : las conclusiones

Raynond Quivy Luc Van Carnpenhoudt Fuente: Tiburcio Moscoso.

8.2.1.1 FASE DE RUPTURA

Esta fase comienza con la propuesta de la pregunta problema, recordamos que la pregunta problema planteada fue la siguiente: **“¿Puede un modelo de gestión de empresarial orientado en las pymes mitigar las brechas de gestión**

⁴⁰ RAYRNOND QUIVY LUC VAN CARNPENHOUDT, Manual C. Sociales, 2005

para identificar nuevas estrategias empresariales y líneas de negocio que le permitan incursionar en el campo de la construcción y a su vez la lleven a su solidez económica y administrativa?”. En esta fase no hay porque formular estrictamente una pregunta, sino un tema de análisis concreto. Teniendo la pregunta formulada y clara, se realiza la búsqueda de lecturas e información en relación con el planteamiento de la pregunta.

Aquí sale el primer formato desarrollado para facilitar la recolección de información con base a problemáticas supuestas se denomina como matriz de información de problemáticas, con este se busca darles soluciones concretas a problemas específicos por medio del cual se plasmará la información relevante para un problema señalado, esto evita que la pérdida de información se presente dado que la recolección de información se realiza de forma puntual al problema en cuestión que se quiere resolver⁴¹.

⁴¹ TIBURCIO MOSCOSO, las etapas del procedimiento, según quivy & campenhoudt, 2021 Disponible en Internet: <URL: <https://slideplayer.es/slide/141898/>>

Tabla 1. Matriz de informacion problematicas

MATRIZ DE INFORMACION PROBLEMATICAS					
ITEM	PROBLEMA	OBJETIVOS	DOCUMENTOS O INFORMACION QUE INFLUYEN EN EL PROBLEMA	PROPUESTA DE SOLUCION	DOCUMENTOS O INFORMACION QUE SUSTENTAN LA PROPUESTA
1	“¿Puede un modelo de gestión de empresarial orientado en las pymes mitigar las brechas de gestión para identificar nuevas estrategias empresariales y líneas de negocio que le permitan incursionar en el campo de la construcción y a su vez la lleven a su solidez económica y administrativa?	Desarrollar un modelo de gestión empresarial y una nueva línea de negocio enfocada en la industria de la construcción, que ayude al crecimiento económico y administrativo de la PYME Industrias el Corzo Ltda.	Documentos de facturación, formatos de organización, estados financieros, documentación para presentación de la empresa, catálogos, listas de precios, etc.	Creación de formatos para mejorar la organización interna, codificación de la información en medios digitales, archivo de información necesario, eliminación de archivo muerto o documento que no brinden información a los objetivos.	Por realizar.

Elaboración propia basada en los aportes Yesid Osorio (2017)⁴².

8.2.2 SEGUNDA ETAPA

Obtenida la información necesaria se prepara para el análisis, se hace la supervisión y seguimiento de toda la investigación luego pasan transformarse en formularios donde se consolida el análisis. Este cambio debe ser testificado por el líder del proceso para validar el análisis e interpretación⁴³.

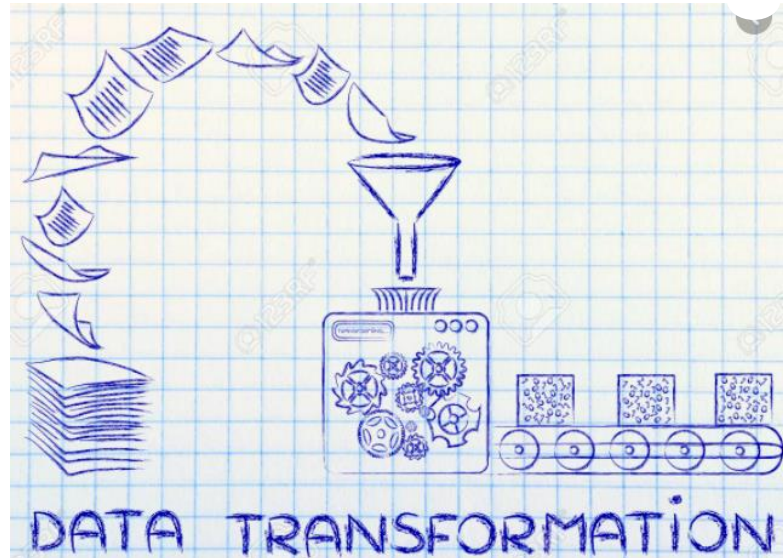
La gestión de datos permite hacer una serie de comparaciones para destacar semejanzas y diferencias entre toda la información recolectada, se realiza la apertura o intercambio comunicativo con los involucrados en donde se

⁴² YESID OSORIO, Stakeholders: ¿Qué son?, su identificación e importancia, 2017 Disponible en Internet: <URL: <http://yesidariza.blogspot.com/2017/04/stakeholders-que-son-su-identificacion.html>

⁴³ H. MICHAEL ARRIGHI, PH.D, Concepts and case studies in data management . Cary, NC: SAS Institute, 1996.

ha de informar de manera clara los procesos de análisis hasta las conclusiones.

Figura 12. Imagen ilustrativa transformación de datos



Tomada de faithie Identificador de la imagen: 46494832

Para ser analizada, esta información debe digitalizada y codificada, solo si la cantidad de datos es medianamente pequeña y el análisis sencillo se tabulan de forma manual. Este momento es el más complicado y requiere un mayor esfuerzo pues la digitalización no es sencilla pero después de realizada no se tiene que volver a realizar este proceso sino solamente para la nueva información. Los siguientes son los pasos para cada conjunto de datos:

Figura 13. Elementos claves para la codificación de datos



Elaboracion propia⁴⁴

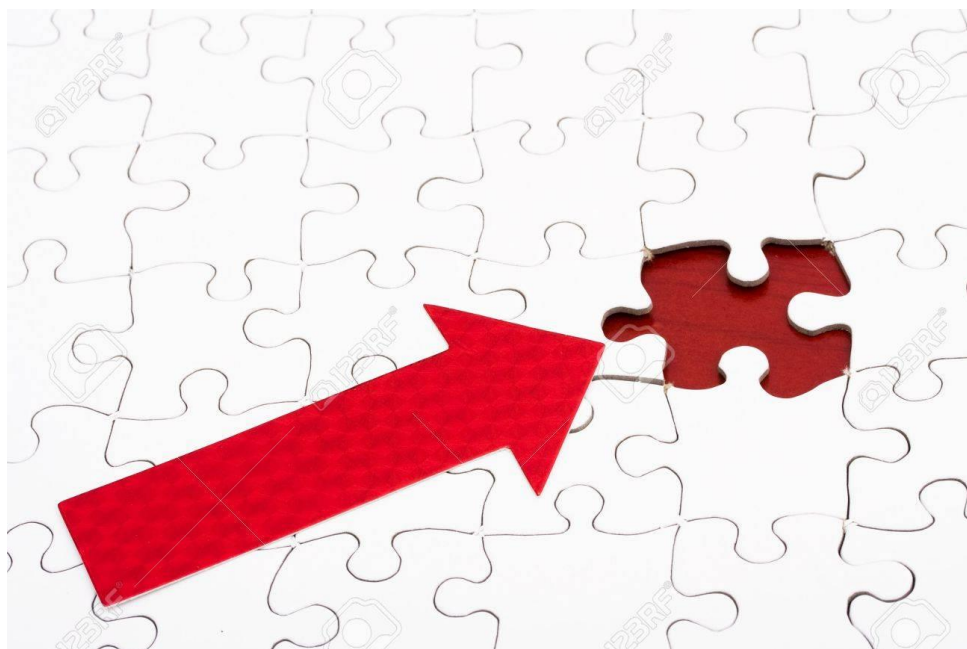
8.2.2.1 DATOS INCOMPLETOS E INFORMACION BASURA

Los datos incompletos no son desechados puesto que son cifras que carecen en información, pero pueden brindar contexto para otro tipo de información, estos pueden ser completados de manera lógica en caso de que se necesiten. La información basura o archivo muerto es información que no brinda ningún tipo de beneficio, argumento, señalamiento, ya sea de carácter informativo o de orden legal, es documentación estorbosa y se puede eliminar definitivamente antes de ser codificada o archivada, solo se puede eliminar si no representa ningún impacto negativo.⁴⁵

⁴⁴ JOSÉ MANUEL MOLINA LÓPEZ, JESÚS GARCÍA HERRERO, Técnicas de análisis de datos, 2006

⁴⁵ UNIVERIDAD DE ALICANTE, Manual de organización de archivos de oficina, noviembre de 2003

Figura 14. Imagen ilustrativa.



Tomada Alejandro moreno, traductores autónomos.

Figura 15. Imagen ilustrativa diferencias entre almenaje y archivo para empresas

	ALMACEN DE PAPEL	ARCHIVO DE DOCUMENTOS
1.	Papeles apilados, diarios, boletines, fotocopias...	Documentos importantes que hay que conservar clasificados y ordenados.
2.	Pocas personas saben lo que hay.	Inventario de los documentos con la descripción correspondiente.
3.	Los documentos llegan como pueden.	Traslado organizado.
4.	Cada persona conserva o elimina lo que le parece oportuno.	Criterios únicos de conservación y eliminación.
5.	Es difícil encontrar y consultar un documento.	Consulta y préstamo de la documentación de forma ágil.
6.	Todo el mundo puede acceder.	Acceso para el personal autorizado.
7.	No hay normas de archivo ni de clasificación.	Manual de gestión de documentación y archivos y cuadro de clasificación corporativo.
-		

Tomada Manual de organización de archivos de oficina⁴⁶

⁴⁶ UNIVERSIDAD DE ALICANTE, Manual de organización de archivos de oficina, noviembre de 2003

8.2.3 TERCA ETAPA

8.2.3.1 BALANCED SCORECARD (CMI)

Finalizada la segunda etapa y teniendo toda la información consolidada, se presenta el esquema del modelo que busca fortificar la estructura gerencial, perdurar y crea nuevas oportunidades de económicas⁴⁷. Cada perspectiva cuenta con una matriz diferente y objetivos diferentes, lo ideal es que cada matriz se llene con respecto al título de la celda.

Tabla 2. Cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	INICIATIVA, ESTRATEGIAS O PLANES DE ACTUACION	METAS
FINANCIERA	1. Crecimiento de ingresos 2. Mejorar productividad. 3. Generar ahorro y eficiencia. 4. Mejorar el margen de rentabilidad	. % Aumento cuota. . Reduccion costos.		
CLIENTES	1. Fidelizacion. 2. Satisfaccion. 3. Reconocimiento de marca. 4. participacion en el mercado.	. % de crecimiento del negocio con los clientes acutales . No quejas clientes		
PROCESOS	1. Asegurar calidad producto / servicio 2. Mejorar capacidad de respuesta 3. Aumentar la utilizacion de la capacidad instlada.	. PR. De innovacion .PR: Operativos PR: Post venta		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1. Aumentar la formacion. 2. Mejorar comunicaci3n interna.	.Capacidad personal .Capacidad S. informacion .Clima laboral: Motivacion		

Elaboracion propia ⁴⁸

⁴⁷ ALINA, DÍAZ, DELGADO, El modelo scord y el balanced scorecard. Revista "Visión de Futuro", vol. 18, junio, 2014

⁴⁸ ROBERT S. KAPLAN Y DAVID P. NORTON the strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, 2009

8.2.3.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

[Se trata de conocer los ingresos reales de la organización y su capacidad. Está relacionada a la situación financiera de la compañía. Por ejemplo, mejorar el margen de rentabilidad de la pyme en situación de pandemia, aumentar las fuentes de ingreso generando nuevas líneas de negocio en el sector de la construcción, entre otros. Mejorar los ingresos es el principal objetivo.

Tabla 3. Perspectiva financieras pyme.

PERSPECTIVA FINANCIERA			
ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD		ESTRATEGIA FINANCIERA	
Mejora en estructura de costos	Mejora en utilizacion de activos	Nevas fuentes de ingreso	Aumentar el valor
.Reducir los gastos diarios	. Gestionar sus propios activos existentes.	. Nuevas clientes en sectores como el de la construcción siendo proveedor.	. Aumentar la rentabilidad de clientes existentes
.Aumentar rendimientos	. Conseguir inversionistas y mejorar las alianzas comerciales con otras PYME Como Industrias el corzo	. Abrir nuevas líneas de negocio	. Abrirse a contratos mas grandes.

Elaboracion propia

8.2.3.1.2 PERSPECTIVA CLIENTE

Es importante a la hora de medir el éxito puesto que el cliente es la base de la organización sin clientes no hay empresa. Se muestran los objetivos a alcanzar como: calificación del servicio al cliente, nivel de satisfacción, participación en nuevos mercados, reconocimiento y/o posicionamiento de la marca, entre otros. Aquí se evitan repetir errores del pasado.

Tabla 4. Perspectiva del cliente

PERSPECTIVA CLIENTE		
	Cuota de mercado	
	Refleja la proporcion de ventas, en un mercado dado, en este caso el mercado de la construccion	
Adquisicion de clientes	Rentabilidad de clientes	Retencion de clientes
Nuevo clientes, pertenecientes a mercado diversos	Mide el beneficio neto de un cliente o de una linea de negocio, despues de descontar los unicos gastos necesarios para ese cliente.	Sigue de cerca a los clientes pertenecientes a la empresa, con la tasas de relaciones exixtentes.
	Satisfacion de clientes	
	Evalua el nivel de satisfaccion de los clientes segund critrios de actuacion especidficos	

Elaboración propia

8.2.3.1.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Están todos los elementos que intervienen internamente en la empresa, entre los objetivos más comunes están: eliminación de no conformidades, la eficiencia administrativa, mejora en tiempos de entrega, aumento de maquinaria.

Figura 16. Perspectiva de procesos internos



Elaboración propia

8.2.3.1.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Esta perspectiva esta enfoca al capital humano (habilidades) conociendo la habilidad de sus propios empleados la pyme puede posicionar o re ordenar en beneficio de la empresa a quien se crea que sus habilidades está mejor otras áreas. Se tienen objetivos como trabajo en equipo, liderazgo o cultura, etc.

Tabla 5. Coeficientes de diseño

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Objetivos	Medidas
.Liderazgo tecnologico	. Cursos vistuales gratuitos fomativos por parte de la pyme
. Aprendizaje en manufactura	. Empalmes para nuevos trabajadores en todas las areas de la pyme
. Tiempo al mercado	. Introduccion de nuevos productos vs la comptencia

Elaboración propia

Todas estas perspectivas mantienen una línea de interrelacionan con la visión y estrategias expresadas]⁴⁹.

8.2.4 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA BALANCED SCORECARD (CMI)

De acuerdo con propuesta del modelo de gestión para pyme basado en los aportes de Kaplan y Norton (1996)⁵⁰. Se presenta la estructura propuesta del modelo de gestión empresarial, se ven las etapas de implementación requerida para el caso en cuestión personalizando y resumiendo procesos de manera efectiva con el fin de que su implementación sea sencilla y rápida por parte de la organización, de igual manera los indicadores son solo ejemplos, la organización escogerá los que prevea que darán un mejor seguimiento al modelo cuando los apliquen.

⁴⁹ ROBERT S. KAPLAN, DAVID NORTON, The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action. 1

⁵⁰ ROBERT S. KAPLAN, DAVID NORTON, The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action. 1996

Figura 17. Etapas de implementación



Elaboración propia.⁵¹

8.2.4.1 VALORACION O DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

En este instante se reúne la información importante para cada área y se estima el estado real de la empresa se identifican algunos parámetros de cambio necesarios en el área administrativa con direccionamiento estratégico. También se requiere realizar un esquema total de limpieza profunda de con fines visuales y organizacionales, se considera que el diagnostico de esa información deben tener en cuenta los siguientes elementos para cada perspectiva mencionada:

⁵¹ CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE CIUDAD REAL, Plan estratégico e implantación del cuadro de mando integral, España 2010.

Tabla 6. Información requerida en fase de valoración

INFORMACIÓN PARA VALORACIÓN	
VISIÓN, MISIÓN Y ESTRATEGIA	1. MISIÓN
	2. VISIÓN
	3. VALORES DE LA EMPRESA
	4. POLITICAS INTERNAS Y USO DE LOGOS
	5. LINEAMIENTOS DE PROCESOS YA ESTIPULADOS
	6. ORGANIGRAMA
	7. ALIANZAS ESTRATEGICAS
CLIENTELA	8. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES
	9. CUBERTURA GEOGRAFICA
	10. PROPUESTA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN
	11. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS
	12. CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LOS PRODUCTOS
	13. RELACIONES CON CLIENTES YA ESTABLECIDOS
	14. RECURSOS Y CAPACIDADES
PROCESOS INTERNOS	15. CADENA DE VALOR CON PROVEEDORES Y MAPA DE PROCESOS
	16. DESCRIPCION DE ELEMENTOS TECNOLOGICOS NECESARIOS
	17. IDENTIFICACION DE CANALES DE INFORMACION, COMUNICACIÓN Y VENTA.
	18. DESCRIPCION DE POST VENTA
	19. IDENTIFICACION DE COMPETENCIA
	20. ACTIVIDADES CLAVES
FINANAZAS	21. FUENTES PRINCIPALES DE INGRESO
	22. ESTRUCTURA DE COSTOS Y A.P.U. DE LOS PRODUCTOS
	23. RECURSOS Y CAPACIDADES
	24. IDENTIFICACION DE POSIBLES INFLITRACIONES DE SEGURIDAD
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	25. IDENTIFICACION DE ACTIVOS TANGIBLES O INTANGIBLES
	26. IDENTIFICACION DE CARGOS CON MEJORA CONTINUA
	27. ACTIVIDADES Y PROCESOS CLAVE.

Elaboración propia⁵².

Se recomienda que esta información sea obtenida de la generación de informes y la utilización de este cuadro como lista de chequeo para garantizar orden en la documentación obtenida.

⁵² DÍAZ CURBELO, ALINA; MARRERO DELGADO, FERNANDO, el modelo scor y el balanced scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial Revista Científica "Visión de Futuro", enero-junio, 2014

8.2.4.1.1 ANALISIS INTERNO HERRAMIENTA DOFA

La herramienta DOFA, permite hacer un análisis con la intención de crear la estrategia que va a seguir la empresa. Esta estrategia está liderada por el gerente de la pyme.

Tabla 7. Herramienta DOFA de análisis interno

	POSITIVOS		NEGATIVOS	
INTERNOS FACTORES DE LA EMPRESA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
INTERNOS FACTORES DE LA EMPRESA	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	

Elaboración propia.

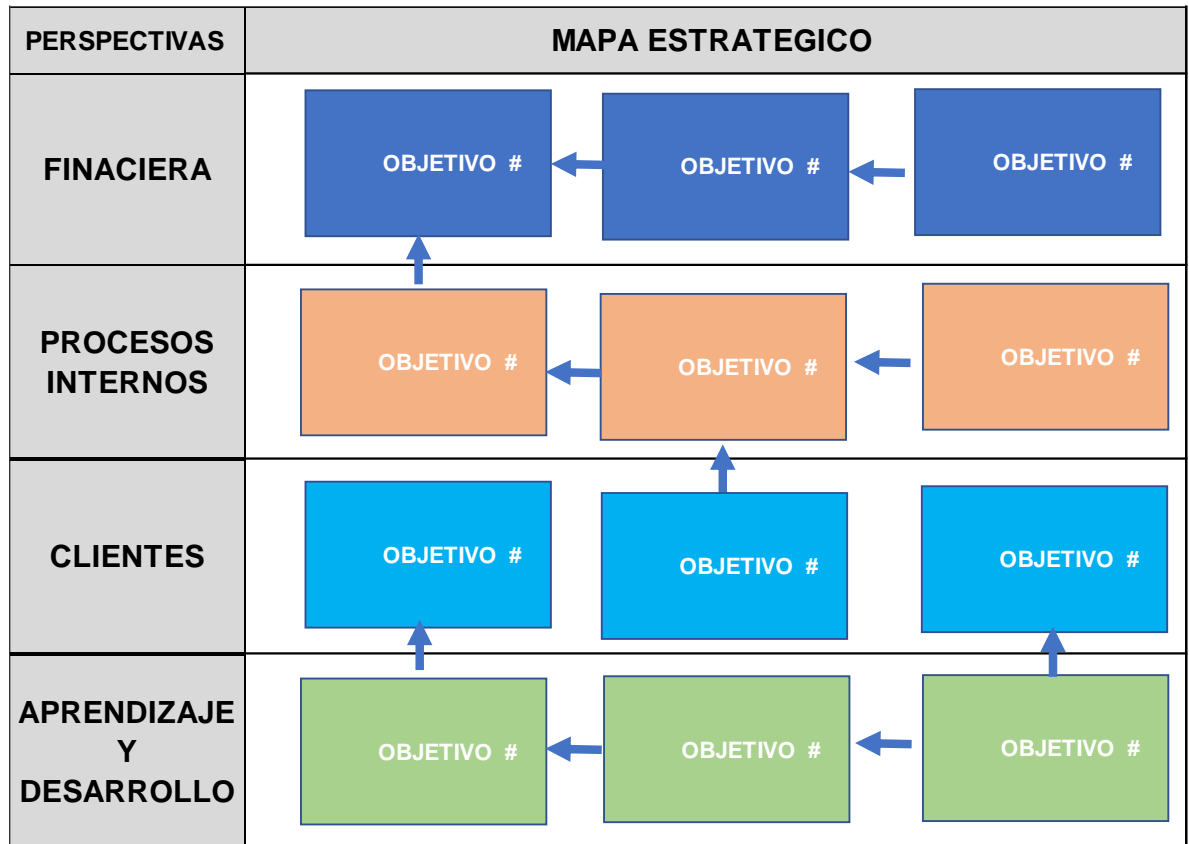
8.2.4.2 ANALISIS ESTRATEGICO

Acá se diseña el mapa estratégico de la pyme, el conjunto de objetivos que posee se mezcla por uniones de causa-efecto con cada perspectiva incluso el nombramiento de estas uniones deja eliminar los objetivos que no tienen proyección para la estrategia diseñada⁵³. Este mapa estratégico se lee y edita de abajo hacia

⁵³ ANDRÉS MORENO LEÓN GIOVANNI TORRES, diseño del plan estratégico de gestión a partir del bsc para la empresa dyc ingeniería y construcción s.a.s, 2018

arriba es decir comenzando por las perspectivas de aprendizaje y desarrollo y finaliza en financiera.

Figura 18. Modelo de mapa estratégico



Elaboración propia.

8.2.4.3 EJECUCION ESTRATEGICA

El siguiente paso de la pyme está relacionado con lograr la visión y ejecutar la misión que tiene la empresa, intentar llevar lo planteado en el mapa estratégico a varias acciones para que la empresa realice el proceso de control establecido, se realiza un plan obteniendo los objetivos, estos están enlazados con cada indicador propuesto por la organización, para cada indicador se determinan la frecuencia en la que se van a medir.

Tabla 8. Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN				
Objetivo estrategico:				
Decisión estrategica:				
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR

Elaboración propia⁵⁴.

La siguiente lista ejemplifica los indicadores de medición para cada perspectivas, Robert S. Kaplan, David Norton (1996), indican que se debería tener entre 6 y 7 indicador por cada perspectiva esto teniendo en cuenta la dimensión de la empresa donde se aplica el modelo, como la pyme es la primera vez que implementa un sistema de gestión lo más recomendable es tener entre dos o tres indicadores por perspectiva:

1. **[Perspectiva financiera:** En empresa pequeñas es común contar con indicadores de rentabilidad como **roi**, **flujo de caja** o **endeudamiento**.
Opciones de indicadores mejores para aplicar como:

$$1.1 \quad \frac{(\text{utilidad neta})}{(\text{ingresos totales})} * 100\%$$

$$1.2 \quad \frac{(\text{Venta periodo actual} - \text{Venta periodo anterior})}{(\text{Venta periodo anterior})} * 100\%$$

⁵⁴ LIC. JULIO MOLLINEDO CLAROS, plan de acción implementación de las recomendaciones del comité de expertos del mecanismo de seguimiento. 2010

- 2. Perspectiva del cliente:** Los indicadores recomendados son: el Lifetime Value, ticket medio o ARPU, costo de Adquisición del cliente (cac), comparativa de precios y servicios, cuota de mercado, número de reclamaciones.

$$2.1 \quad \textit{Ticket medio} : \frac{(\textit{Ventas})}{(\textit{No de transacciones})} * 100\%^{55}$$

- 3. Perspectiva interna:** Se tienen indicadores de calidad, introducción de nuevos productos o servicios, costo de producción, número de procesos, etc.

$$3.1 \quad \textit{No Procesos: } \sum \textit{operaciones}$$

$$3.2 \quad \frac{(\textit{Unidades producidas})}{(\textit{Costo produccion})} * 100\%$$

- 4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Aquí se encuentran algunos de los más importantes para la pyme como capacitación de personal y turnos rotativos, mejora de la plantilla, inversión en formación académica, capacitación, programas de coaching⁵⁶.

$$4.1 \quad \textit{Capacitacion de personal: } \frac{(\textit{No de capaci. ejecutadas})}{(\textit{No de capaci planificadas})} * 100\%$$

$$4.2 \quad \textit{Rotacion de personal: } \frac{(\textit{Rotacion neta})}{(\textit{No de empleados})} * 100\%$$

⁵⁵ GLOBALKAM. Qué es el Ticket medio y por qué es tan importante, disponible en Internet: <URL: <https://globalkamconsultoresretail.com/hablemos-de-ticket-medio/>

⁵⁶ DAVID PARMENTE, Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, 2007

Tabla 9. Indicadores clave y objetivos

INDICADORES CLAVE Y OBJETIVOS			
	OBJETIVO	INDICADOR	ACTUAL
FINANAZAS	1. OBJETIVO #	Ej. $((\text{utilidad neta})/((\text{ingresos totales}))*100\%$	11%
	2. OBJETIVO #	Ej. $((\text{Venta periodo actual}- \text{Venta periodo anterior}))/((\text{Venta periodo anterior}))*100\%$	10%
CLIENTELA	3. OBJETIVO #	EJ. Ticket medio: $((\text{Ventas}))/((\text{No de transacciones}))*100\%$	85%
PROCESOS INTERNOS	4. OBJETIVO #	No Procesos: $\Sigma(\text{operaciones})$	20
	5. OBJETIVO #	$((\text{Unidades producidas}))/((\text{Costo produccion}))*100\%$	75%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	6. OBJETIVO #	Capacitacion de personal: $((\text{No de capaci. ejecutadas}))/((\text{No de capaci}))*100\%$	20%
	7. OBJETIVO #	Rotacion de personal: $((\text{Rotacion neta}))/((\text{No de empleados}))*100\%$	10%

Elaboración propia.

8.2.4.4 DISEÑO VISUAL Y RESULTADOS

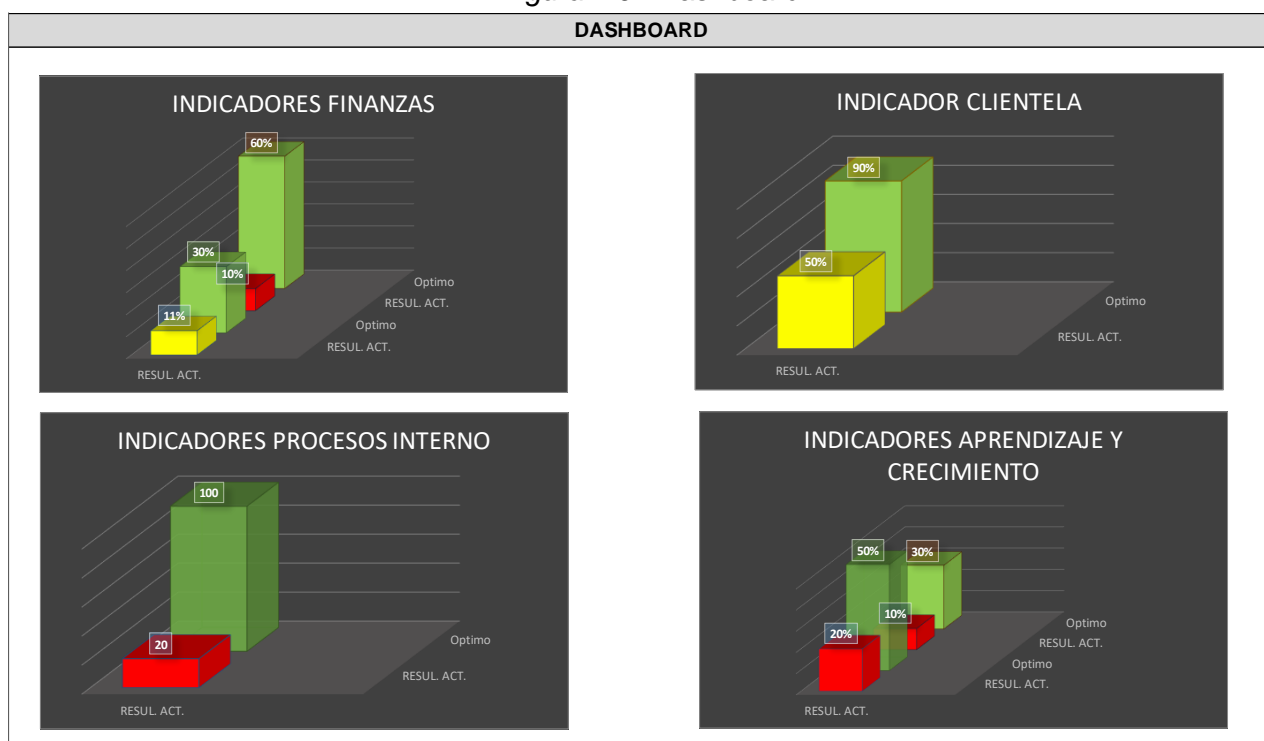
En la tabla No 10 se consolida los resultados de cada objetivo, el tiempo de medición o frecuencia de los indicadores propuestos y los resultados, se ven las responsabilidades personales en cuanto a la ejecución por parte de la organización. Se propone un Dashboard (Anexo 1) donde se ve los resultados para los indicadores.

Tabla 10. Resultados y objetivos

RESULTADOS Y OBJETIVOS										
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD	RESUL. ACT.	META	FRECUENCIA	Optimo	Medio	Bajo	RESPONSABLE.
FINANAZAS	1. OBJETIVO #	INDICADOR	Porcentaje %	11%	30%	Mensual	30%	20%	10%	Gerente
	2. OBJETIVO #	INDICADOR	Porcentaje %	10%	60%	Mensual	60%	35%	10%	Gerente
CLIENTELA	3. OBJETIVO #	INDICADOR	Porcentaje %	50%	90%	Mensual	90%	70%	50%	Gerente
PROCESOS INTERNOS	4. OBJETIVO #	INDICADOR	Unidad	20	100	Anual	100	50	20	Gerente
	5. OBJETIVO #	INDICADOR	Porcentaje %	35%	95%	Anual	95%	75%	35%	Gerente
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	6. OBJETIVO #	INDICADOR	Porcentaje %	20%	50%	Mensual	50%	35%	20%	Gerente
	7. OBJETIVO #	INDICADOR	Porcentaje %	10%	40%	Diario	40%	30%	10%	Gerente

Elaboración propia

Figura 19. Dashboard



Elaboración propia

8.2.4.5 RETROALIMENTACION Y APRENDIZAJE

La estructura del modelo de gestión planteado tiene en cuenta el dinamismo de las empresas según el sector, por eso se realiza una retroalimentación basada en la percepción del funcionamiento para que los implicados sugieran cambios en áreas como: planeación estratégica, direccionamiento, plan de acción. Por esto se recomienda hacer partícipes a la mayor cantidad de personas que puedan recibir feedback de manera adecuada, la retroalimentación es una práctica poco común en pymes.

8.2.4.6 DETERMINAR ACCIONES DE CAMBIO O MEJORA

Después de realizada la retroalimentación y las conclusiones que resultan del aprendizaje estratégico, se hace necesario que la pyme actúe sobre los indicadores cuyo rendimiento ha sido medio y bajo; por tanto, Industrias el Corzo Ltda., debe establecer mediante reuniones consensadas el procedimiento que se debe seguir para corregir o ajustar con el fin es garantizar los procedimientos de mejora. Con esto se observa que el modelo de gestión no tiene una configuración inamovible, sino que en realidad corresponde a un periodo de cambio que vive la empresa donde las decisiones que se toman afectaran realmente su situación en el mercado, por eso necesita que estas acciones se especifiquen de forma muy clara y por escrito con el fin de darle trazabilidad y un nuevo seguimiento ⁵⁷.

⁵⁷ COPIA NO CONTROLADA, procedimiento de acciones de mejora, Empresas sas. 2003.

8.3 NUEVA LINEA DE NEGOCIO ENFOCADA EN EL SECTOR CONSTRUCCION

Se plantea una nueva línea de negocio donde la pyme puede participar y fortalecer su cartera económica, esto para crear nuevos clientes que ha sido una dificultad a la que se ha tenido que enfrentar durante algún tiempo. El planteamiento nace a partir de la experiencia obtenida con grandes constructoras como Colpatria, en ese momento la empresa presto servicios de plegado, corte, armado y distribución de divisiones de baños inoxidables para instituciones educativas dentro y fuera del casco urbano de Bogotá, sin una visión de negocio específica industrias el corzo vio rezagadas las posibilidades de mantener acuerdos comerciales con estas empresas, en su condición de manufacturera la empresa se concentró en otros acuerdos comerciales y cerro sus posibilidades de seguir trabajando como proveedor de empresas en el sector construcción. La falta de una marca sólida y dirigida que brindara confianza a los compradores del sector de construcción no le permitieron surgir como proveedor. Revisando la información de esos proyectos se encontró que el producto fabricado por la empresa satisfacía las necesidades del cliente por completo ya que las condiciones técnicas exigidas se cumplieron en correcto orden y el cliente en cuestión avalo el rápido trabajo realizado por parte de la pyme, teniendo muy buenos comentarios en todo el proceso de fabricación e instalación.

Las fortalezas demostradas en ese proyecto y gracias al solido grupo de trabajo operativo con el que cuenta la empresa, se realizó una investigación para saber qué tan viable es la creación de la nueva línea en la empresa que se dedique única y exclusivamente a proveer artículos como, cocinas industriales, divisiones de baños para colegio, centros comerciales entre otros, dispensadores de papel industriales, repisas en acero inoxidable, y fabricación de proyectos especiales según el requerimiento del cliente. Se obtuvo información noticiosa en donde se informa como las grandes constructoras acaban poco a poco con las pymes por las

demoras en cancelar sus facturas pendientes⁵⁸, noticias como esta son el pan diario de las pymes pues resulta ser verdad que, en su mayoría, las pymes quiebran por este problema de caja presente en el 90%. No obstante, gracias a la pandemia, actualmente la cámara de comercio de Bogotá ha dado mucha información valiosa sobre las ayudas que se le están dando a nivel nacional, los webinars y ruedas de negocio como negocia Bogotá⁵⁹ están abriendo espacios para que las pymes sobrevivientes tengan la oportunidad de entablar nuevas relaciones comerciales con empresas del sector de la construcción. También la pyme lleva tres años participando en procesos de contratación pública en el sector mobiliario tiempo suficiente para fortalecer sus conocimientos en la plataforma del secop 2 y al hacer una labor investigativa se pudo verificar los procesos de minina cuantía ofrecidos a los proponentes en consideración a los productos que busca ofrecer, en estos se encontró un gran mercado de entidades buscando adquirir este tipo de insumos, pero también una gran cantidad de proponentes.

En medio de la reinvención en la que se encuentra el mundo y en consideración con el modelo propuesto se toma la decisión de crear una nueva línea de negocio ofreciendo los productos anteriormente comentados a los potenciales compradores pertenecientes al sector de la construcción, se cree que a pesar de la constante negativa y poca credibilidad que tiene las pymes para trabajar con empresa constructoras, se puede abrir un mercado inexplorado del cual se tienen muy buenas experiencias. Si la empresa vio relegadas sus oportunidades para trabajar con este tipo organizaciones en gran parte fue por la difícil situación organizacional y administrativa a la que se enfrentaba.

⁵⁸ DIEGO LORENZANA, Las grandes constructoras, el mayor lastre para las pymes: hasta 310 días de retraso en sus pagos. disponible en Internet: <URL: <https://www.pymesyautonomos.com/actualidad/las-grandes-constructoras-el-mayor-lastre-para-las-pymes-hasta-310-dias-de-retraso-en-sus-pagos>

⁵⁹ CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, Negocia plataforma virtual de negocios, disponible en Internet: <URL: <https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Negocia>

Habiendo propuesto el MODELO BALANCED SCORECARD, y con las técnicas de mejora continua expresadas se ve viable la gestión de esta nueva línea de negocio comenzando, partiendo desde un punto serio y siendo el primer aplicativo para el modelo, se crea así **CONTRUCZO**, Una nueva línea de negocio perteneciente a la PYME Industrias el corzo Ltda. Que funcionara bajo autoridad y de esta misma con la diferencia de que será una línea de negocio totalmente diferente a la ya mencionada, se dedicara única y exclusivamente a creación de clientes nuevos en el sector de la construcción, mediante procesos de contratación pública, ruedas de negocios, webinars, seminarios y poseerá un funcionamiento autónomo en cuanto a canales de venta online, redes sociales, logotipos, documentación y todos los demás elementos que componen una empresa PYME en el 2021.

Figura 20. Logotipo, nueva línea de negocio CONSTRUCZO



Con la libertad de tener una nueva línea de negocio orientada a la construcción la pyme se ve beneficiada en el desarrollo de su propio valor agregado lo que permite a construczo buscar también su propio valor agregado. Como el objetivo de este proyecto es la creación de una línea de negocio y un modelo de gestión empresarial se realiza un aporte ANEXO 2. a la nueva cara perteneciente a

la pyme, este aporte cuenta con una guía de uso de logo para comenzar su gestión desde los puntos más avanzados teniendo una paleta de colores definida, un uso de logo adecuado, explicaciones sobre el mal uso del mismo, formato para documentos y catálogos, tipografía definida, etc. Este anexo se brinda con el fin de crear marca y comenzar su gestión con una *perspectiva de cliente* fuerte y seria, al igual que los *procesos internos* podrán tener una mejor consolidación de la información. Se considera que esta guía de uso de logo es un aporte importante para la línea de negocio dado que uno de los problemas más comunes en la pyme es su falta de identidad esto producida con una imagen débil y cambiante que nos da sensación de seriedad y seguridad. Por medio de este anexo CONSTRUCZO dice a sus potenciales clientes que está preparada para afrontar nuevos retos y que diferencia de otras líneas de negocio cuanta con una identidad propia y seria que permitirá al modelo de gestión partir de un punto en concreto con el que muchas PYMES alrededor del mundo no cuentan.

8.3.1 METODOLOGÍA DESIGN THINKING

El design thinking es una metodología creada para desarrollar innovación a partir de un punto de vista más humano, se tienen todos los sentidos puestos en los usuarios. Como resultado, se podrá dar diferentes análisis a medida que transcurre el proceso⁶⁰ lo cual es ideal para CONSTRUCZO puesto que busca ofrecer nuevas posibilidades a las empresas del sector con esta metodología se puede ofrecer soluciones modernas a problemas antiguos. Con esta metodología se busca empatizar con usuarios finales, definir problemas, crear alternativas, prototipar soluciones, testear y entregar resultado. Se propone que su uso sea mediante un

⁶⁰ STEINBECK, REINHOLD El «design thinking» como estrategia de creatividad en la distancia Comunicar, vol. XIX, núm. 37, octubre, 2011, pp. 27-35 Grupo Comunicar Huelva, España

tablero físico donde se ubicaran cuatro grandes títulos y después cada involucrado dará una idea diferente para cada título

- ¿Cómo empatizar con el cliente?
- ¿Qué ideas nuevas tienes?
- ¿Cómo mejorar lo que ya existe?
- ¿Qué calificación y recomendación nos das?

9. CONCLUSIONES

La investigación, está delimitada a la PYME INDUSTRIAS EL CORZO LTDA. y tiene como objetivo *Estructurar un modelo de gestión empresarial desarrollando una nueva línea de negocio enfocada en la industria de la construcción para la pyme Industrias el Corzo Ltda.*

Las pequeñas y medianas empresas tienen problemáticas similares en cuanto a la gestión de sus procesos internos, es un casi un hecho que si no se realizan procesos de gestión estas caerán a la quiebra rápidamente. Industrias el Corzo Ltda. ha sido de las pocas empresas que ha permanecido en pie durante dos décadas careciendo de gestión administrativa al igual que sus similares. Estructurar un modelo y considerar su aplicación sin duda alguna es un beneficio gigante para la organización, por tal motivo se propone el MODELO BALANCED SCORECARD realizado por Kaplan y Norton (1996) donde se observa por diferentes autores y académicos como unos de los modelos de gestión más fuertes, importantes y utilizados a nivel mundial, con muy buenos resultados en empresa grades. Teniendo en cuenta las limitaciones presentadas no se puede realizar una implementación o un ejercicio de aplicación dado que el tiempo para la realización de esta investigación fue muy corto, aun así, se sientan las bases en estructurales del modelo dando la información necesaria para su aplicación mediante los resultados metodológicos y abriendo las puertas para que el autor pueda realizar la implementación si así lo desea la dirección de la empresa, de no ser así se corre el riesgo de que la implementación no se haga acorde a los lineamientos de esta investigación y no se podría garantizar que su aplicación sea un éxito.

La información existente de la empresa es una consolidación cuantitativa y cualitativa de todos los elementos indagados para encontrar su problemática y tratarla de manera asertiva con el fin de no repetir errores comunes. Aunque a la fecha no se ha reunido la información necesaria (física o testimonios), lo propuesto

en la metodología brinda el soporte necesario para entender el proceso de recolección, análisis, organización y codificación que se necesita para aclarar el panorama en que se encuentra la pyme actualmente. Herramientas como el Storytelling modifican los procesos burocráticos y aburridos de las entrevistas cuyo fin es el mismo, dando un toque de innovación y actualización a la pyme.

Proponer el modelo de gestión enfocado en la mejora continua para la empresa es algo osado si se tiene en cuenta que los directivos o propietarios aun no establecen los objetivos a donde se quiere llegar. El CMI posee una ventaja sobre otros modelos y se trata avanzar en la creación del cuadro y la estimación de los indicadores a medida que también crea la estrategia corporativa, por eso es ideal proponer este modelo para una empresa la cual aún no tiene claros sus objetivos y a la que no se le está haciendo una aplicación sino se presenta una propuesta, por esta razón tampoco se fijan los indicadores de gestión KPI que presentan de manera informativa ejemplificando su uso y con esto saber de qué manera funcionan en el momento de realizar la aplicación.

La propuesta de aplicación del modelo se trata de la correcta interpretación del desarrollo metodológico a partir de la tercera etapa donde se muestran las guías y tablas también expuestas en el Anexo 1. A partir de aquí observando los posibles beneficios que puede y seguramente traerán la implementación del modelo, se hace el llamado a la empresa Industrias el Corzo Ltda. para que se realice la implementación completa dado que se requiere que la organización esté dispuesta a generar un cambio consiente y ordenado en su estructura administrativa y en todos sus procesos. Se sabe con anterioridad que la gran mayoría de pymes mantiene una fuerte resistencia al cambio cosa que se debe modificar pues su implementación se realiza para mejorar y con esto enfrentar mejor los desafíos de ser una micro empresa al día de hoy, por lo tanto, la meta está en que se pueda hacer una correcta implementación del modelo.

Nace una nueva línea de negocio para la empresa llamada CONSTRUCZO, enfocada en proveer elementos al sector de la construcción mediante la transformación de materias primas en bienes o servicios que puedan ofrecerse de manera ordenada, rápida y eficaz a este sector, es un apoyo para los problemas económicos que posee la pyme, a su vez es una oportunidad de incursionar en mercados donde las buenas experiencias fueron muchas. esta línea de negocio fue fortalecida con la elaboración de documentos de apoyo como la guía de uso de logos que le permite entrar en un mercado competitivo, pero de igual forma estar mejor posicionada gracias a la esbeltez que brinda la imagen visual propuesta. Esta nueva línea de negocio llega en el momento oportuno pues con el modelo desarrollado puede entrar de manera directa a ser gestionada teniendo la ventaja de ahorro en algunos procesos un poco largos como la recolección de información obsoleta o incompleta.

10. RECOMENDACIONES

En el marco de los indicadores, diferentes autores difieren sobre la cantidad que se debe usar para cada uno de las perspectivas que se tienen en el MODELO BALANCED SCORECARD, según la investigación realizada teóricamente para que en modelo funcione completamente bien se deben hacer uso de 7 indicadores KPI en cada una de las perspectivas esto lo dicen los autores Kaplan y Norton, la elección de estos indicadores se hace con respecto a los objetivos propuestos por la organización con el fin de medir ese avance. Para esta propuesta de modelo se recomiendan utilizar de dos a máximo tres indicadores en cada perspectiva, esto debido a que el tamaño de la empresa no es lo suficientemente grande para llevar un buen manejo de la información de 28 indicadores distintos lo que llevaría a la pérdida consistente de datos que pueden desacelerar todo el proceso de cambio al que se enfrenta.

A partir de las perspectivas propuestas por Kaplan y Norton se recomienda a la pyme generar valor en cada equipo de trabajo conformado en la empresa, es decir generar comunidad entre la fuerza laboral de la empresa mejorando la comunicación como se muestra en la perspectiva de procesos internos, se debe tener en cuenta que los trabajadores son el bien máspreciado de la empresa tomar riesgos financieros como bonificaciones por metas cumplidas aumentos de sueldo y genera unión entre los equipos de trabajo además de hacerlos participes que a su vez brinda un mayor sentido de pertenencia.

Las pymes en general se enfrentan diariamente a la alta competencia en el mercado que siempre tiene exigencias elevadas, esto hace que los procesos laborales no puedan tener un descanso para probar nuevos horizontes. Para la implementación de esta propuesta y de la nueva línea de negocio el tiempo y la paciencia es algo que se deben naturalizar para las personas a cargo de su implementación puesto que es su deber actuar en pro a los procesos

administrativos. Incentivar la acción participativa de sus empleados es al mismo tiempo ofrecer y promover una cultura de autocontrol, así sostener este sistema.

Mejorar las redes de comunicación interna, hacer participativos a los empleados en los buenos momentos y de las malas gestiones de la compañía permitirán obtener un mejor ambiente laboral que es clave para el bienestar de las personas involucradas en la empresa con esto aprender de los fracasos y éxitos y superar cada momento con la fortaleza de un grupo de trabajo serio y unido, es determinante inculcar en cada trabajo los objetivos y metas que se tienen en mente y por los que se realizara el cambio propuesto.

“Gestionar una empresa a través de la observación de sus resultados solamente financieros es cómo manejar un automóvil por el espejo retrovisor”

ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON

BIBLIOGRAFÍA

- ¹ GERMÁN V. LLERAS. Presidente Senado de la República. 2004 disponible en Internet: <URL: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html
- ² DIANA MARCELA DIAZ Artículo para Revista PORTAFOLIO 2018. disponible en Internet: <URL: <https://www.portafolio.co/negocios/las-apuestas-de-la-industria-del-mueble-para-competir-en-el-exterior-528831>
- ³ ANA PÉREZ SÁNCHEZ, Artículo conceptos de finanzas, noviembre 2013, Internet: <URL: <https://www.finanzas/que.es.el-ipi>
- ⁴ BOLETÍN TÉCNICO, Índice de Producción Industrial (IPI), DANE, noviembre 2020 Bogotá.
- ⁵ MÓNICA, FRANCO, DAVID. EL ÉXITO DE LAS PYMES EN COLOMBIA, vol. 26, 2010. Cali.
- ⁶ REVISTA SEMANA; Quiebra Empresarial afecciones de la pandemia en las empresas en Colombia 2020, disponible en Internet: <URL: <https://www.semana.com/empresas/articulo/cuantas-empresas-han-quebrado-en-colombia-por-la-pandemia/306739/>
- ⁷ ALEJANDRO BELTRÁN D. Investigación. Pensamiento y práctica administrativa en Colombia (52 estudios de caso). 2006
- ⁸ ANNA PÉREZ responsable de Contenidos de OBS Business School 2019, disponible en Internet: <URL: <https://www.obsbusiness.school/blog/gestion-administrativa-4-claves-para-optimizarla>
- ⁹ JULIÁN PÉREZ PORTO Y ANA GARDEY. Publicado: 2008. Actualizado: 2020. Definición de: Definición de modelo de gestión disponible en Internet: <URL: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- ¹⁰ CARLOS EDUARDO MARTÍNEZ FAJARDO, Neoinstitucionalismo y Teoría de Gestión, INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. NO. IY, enero – junio de 2002
- ¹¹ DR. ISRAEL ARCIA CÁCERES, Gestión Administrativa 30 de marzo de 2011, disponible en Internet: <URL: <http://gestion-admtiva.blogspot.com/>
- ¹² CARLOS EDUARDO MARTÍNEZ FAJARDO, Neo-institucionalismo y Teoría de Gestión artículo para INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. No.19. junio 2002
- ¹³ GABRIEL RONCANCIO, ¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?, 2018 disponible en Internet: <URL: <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>

- ¹⁴ ROBERT S. KAPLAN Y DAVID P. NORTON, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. 1996
- ¹⁵ FRANCO ANGEL M Y URBANO PULIDO D, (enero de 2010), science Direct. Obtenido de El Éxito de Las Pymes en Colombia, un Estudio de Casos en El Sector Salud.
- ¹⁶ FÁTIMA GUADAMILLAS GÓMEZ • MARIO JAVIER DONATE MANZANARES Responsabilidad social corporativa, conocimiento e innovación: hacia un nuevo modelo de dirección de empresas, universidad de castilla la mancha 2007
- ¹⁷ DIEGO VÉLEZ MONTES, HARRY HOLGUÍN LAGOS, GERARDO AUGUSTO DE LA HOZ PINZÓN, YASMÍN DURÁN BOBADILLA, IRMA GUTIÉRREZ AYALA, DINÁMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR PYME, “Estudio Exploratorio en Colombia” 2008.
- ¹⁸ ARTARAZ, M. 2002. Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. Ecosistemas 2002/2, Disponible en Internet: <URL: <http://www.aeet.org/ecosistemas/022/informe1.htm>.
- ¹⁹ MASAACKI IMAI (1998). “Kaizen: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa”. Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V.
- ²⁰ MALLAR, M. A. La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Revista Visión de Futuro, enero - junio 2010, disponible en Internet: <URL: <http://www.fce.unam.edu.ar/revista>
- ²¹ JUAN DAVID GARCIA, consultor senior, articulo para processonline, 2017 disponible en Internet: <URL: <https://www.pol.com.co/bpmm-y-sus-niveles-de-madurez/>
- ²² OLGA LUCÍA ACUÑA BURGOS, planteamiento de un modelo de gestión integral. 2014.
- ²³ FRANCISCO JAVIER GARCÍA, Marco el concepto de información: una aproximación transdisciplinar Área de Biblioteconomía y Documentación. 1998
- ²⁴ Amarilla R, Bustelo C. Gestión del Conocimiento y Gestión de la Información. Instituto Andaluz de Patrimonio histórico; 2001
- ²⁵ MERCEDES DELGADO, La organización de la información 2018, Disponible en Internet: <URL: <https://www.gestiopolis.com/organizacion-informacion-para-gestion-conocimiento-empresas/>
- ²⁶ JULIÁN PÉREZ PORTO Y ANA GARDEY. Publicado: 2008. Actualizado: 2020. Definición de: Definición de modelo de gestión Disponible en Internet: <URL: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- ²⁷ GERMÁN VARGAS LLERAS. El presidente del honorable Senado de la República. 2004. Disponible en Internet: <URL: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html

- ²⁸ INDUSTRIAS EL CORZO LTDA. Compañía 2019, Disponible en Internet: <URL: <http://industriaselcorzo.com/compania>
- ²⁹ ORELLANA LÓPEZ, DANIA M^a; SÁNCHEZ GÓMEZ, M^a CRUZ, Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa Revista de Investigación Educativa, vol. 24, núm. 1, 2006
- ³⁰ 40 DE FIEBRE, ¿Qué es el storytelling? Disponible en Internet: <URL: <https://www.40defiebre.com/que-es/storytelling#:~:text=Storytelling%20es%20el%20arte%20de,su%20personaje%20y%20su%20trama.>
- ³¹ DIMITRI VIEIRA, ¿Qué es el Storytelling? La guía completa para dominar el arte de contar historias, 2017 Disponible en Internet: <URL: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-storytelling/>
- ³² YANETSYS, S. DOMÍNGUEZ, El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa, R.C.S.P, vol. 33. Septiembre, 2007.
- ³³ GABRIEL RONCANCIO, ¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral?, Disponible en Internet: <URL: <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- ³⁴ ROBERT S. KAPLAN Y DAVID P. NORTON the strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, 2009
- ³⁵ MIGUEL APARISI, Indicadores de sostenibilidad empresarial: tipos de KPI y ejemplos, Año desconocido, disponible en Internet: <URL: <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- ³⁶ CAMEJO JOANNA. Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos? 2012. disponible en Internet: <URL: <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- ³⁷ DAVID PARMENTE, Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, 2007
- ³⁸ ANONIMO, Blog · Tipos de indicadores clave de rendimiento KPIs, disponible en Internet: <URL: [https://www.cic.es/tipos-de-indicadores-clave-de-rendimiento-kpis/#:~:text=Indicadores%20de%20Resultados%20\(RI\)%3A,%2C%20semanal%2C%20mensual%2C%20trimestral.](https://www.cic.es/tipos-de-indicadores-clave-de-rendimiento-kpis/#:~:text=Indicadores%20de%20Resultados%20(RI)%3A,%2C%20semanal%2C%20mensual%2C%20trimestral.)
- ³⁹ ANONIMO, Indicadores de logística (KPI's), años desconocido, disponible en Internet: <URL: <https://controlinventarios.wordpress.com/2014/01/12/indicadores-de-logistica-kpis/>
- ⁴⁰ RAYRNOND QUIVY LUC VAN CARNPENHOUDT, Manual C. Sociales, 2005
- ⁴¹ TIBURCIO MOSCOSO, las etapas del procedimiento, según quivy & campenhoudt, 2021 Disponible en Internet: <URL: <https://slideplayer.es/slide/141898/>

- ⁴² YESID OSORIO, Stakeholders: ¿Qué son?, su identificación e importancia, 2017
Disponible en Internet: <URL: <http://yesidariza.blogspot.com/2017/04/stakeholders-que-son-su-identificacion.html>
- ⁴³ H. MICHAEL ARRIGHI, PH.D, Concepts and case studies in data management . Cary, NC: SAS Institute, 1996.
- ⁴⁴ JOSÉ MANUEL MOLINA LÓPEZ, JESÚS GARCÍA HERRERO, Técnicas de análisis de datos, 2006
- ⁴⁵ UNIVERIDAD DE ALICANTE, Manual de organización de archivos de oficina, noviembre de 2003
- ⁴⁶ UNIVERIDAD DE ALICANTE, Manual de organización de archivos de oficina, noviembre de 2003
- ⁴⁷ ALINA, DÍAZ, DELGADO, El modelo scord y el balanced scorecard. Revista "Visión de Futuro", vol. 18, junio, 2014
- ⁴⁸ ROBERT S. KAPLAN Y DAVID P. NORTON the strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, 2009
- ⁴⁹ ROBERT S. KAPLAN, DAVID NORTON, The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action. 1
- ⁵⁰ ROBERT S. KAPLAN, DAVID NORTON, The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action. 1996
- ⁵¹ CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DE CIUDAD REAL, Plan estratégico e implantación del cuadro de mando integral, España 2010.
- ⁵² DÍAZ CURBELO, ALINA; MARRERO DELGADO, FERNANDO, el modelo scor y el balanced scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial Revista Científica "Visión de Futuro", enero-junio, 2014
- ⁵³ ANDRÉS MORENO LEÓN GIOVANNI TORRES, diseño del plan estratégico de gestión a partir del bsc para la empresa dyc ingeniería y construcción s.a.s, 2018
- ⁵⁴ LIC. JULIO MOLLINEDO CLAROS, plan de acción implementación de las recomendaciones del comité de expertos del mecanismo de seguimiento. 2010
- ⁵⁵ GLOBAKAM. Qué es el Ticket medio y por qué es tan importante, disponible en Internet: <URL: <https://globalkamconsultoresretail.com/hablemos-de-ticket-medio/>
- ⁵⁶ DAVID PARMENTE, Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs, 2007
- ⁵⁷ COPIA NO CONTROLADA, procedimiento de acciones de mejora, Empres sas. 2003.

⁵⁸ DIEGO LORENZANA, Las grandes constructoras, el mayor lastre para las pymes: hasta 310 días de retraso en sus pagos. disponible en Internet: <URL: <https://www.pymesyautonomos.com/actualidad/las-grandes-constructoras-el-mayor-lastre-para-las-pymes-hasta-310-dias-de-retraso-en-sus-pagos>

⁵⁹ CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, Negocia plataforma virtual de negocios, disponible en Internet: <URL: <https://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Negocia>

⁶⁰ STEINBECK, REINHOLD El «design thinking» como estrategia de creatividad en la distancia Comunicar, vol. XIX, núm. 37, octubre, 2011, pp. 27-35 Grupo Comunicar Huelva, España

11.ANEXOS

El presente documento cuenta con dos anexos donde se podrá detallar el esquemas de actividades y un uso de logo para la nueva línea de negocio, estos serán adjuntados en carpetas aparte del documento.

Anexo 1. Tablas, Desarrollo del modelo y Dashboard

Anexo 2. Guía de uso logo CONSTRUCCO